

**PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PARA LA COMPETITIVIDAD
DEL CLUB DINÁMICO DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE PEREIRA**

**LUISA FERNANDA CARDONA LONDOÑO
VALENTINA OSPINA DUQUE**



Universidad
Tecnológica
de Pereira

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO
HUMANO Y ORGANIZACIONAL
PEREIRA
2014**

**PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PARA LA COMPETITIVIDAD
DEL CLUB DINÁMICO DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE PEREIRA**

**LUISA FERNANDA CARDONA LONDOÑO
VALENTINA OSPINA DUQUE**

**Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración del
Desarrollo Humano y Organizacional**

**Directora
Ingeniera Luz Stella Restrepo de Ocampo**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO
HUMANO Y ORGANIZACIONAL
PEREIRA
2014**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Agosto 12 de 2014

DEDICATORIAS

A Dios por iluminar cada uno de mis pasos.

A mis padres y mis hermanos por su amor incondicional, su entrega y su apoyo, porque gracias a sus enseñanzas y orientación estoy alcanzando un nuevo sueño.

A mis sobrinos Sebastián y Tomás, porque su presencia y su amor, me dan la fuerza para seguir luchando y ser su ejemplo el día a día.

A mis familiares y amigos por su apoyo.

A mi novio porque siempre tuvo las palabras indicadas para apoyarme en los momentos de incertidumbre, enseñándome que solo con fortaleza y esperanza se comprende la vida.

Y a mi compañera y amiga Valentina, quien compartió conmigo el sueño de la maestría.

Luisa Fernanda Cardona Londoño

Dedico este trabajo a Dios, por permitirme haber llegado hasta esta etapa tan importante de mi formación profesional. A mi mamá y a mi papá, porque me han apoyado incondicionalmente en todas mis decisiones y me han guiado con entrega, amor, sacrificio y conocimientos. A mi hija, Silvana porque es lo más valioso y es quien me motiva a ser mejor cada día. A mi compañera de tesis, por su compromiso y dedicación. A nuestra directora, quien con su valiosa experiencia y conocimiento nos ha ayudado a presentar esta investigación. A mis hermanos porque sé que siempre puedo contar con ellos. Y a mi esposo porque sin su cooperación, paciencia y apoyo, no hubiera logrado esta meta.

Valentina Ospina Duque

AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos expresar nuestro más sincero y profundo agradecimiento a todas aquellas personas que nos apoyaron, orientaron y nos dieron la fortaleza para seguir luchando y alcanzar nuestra meta profesional.

A la Universidad Tecnológica de Pereira, por acogernos como institución educativa.

A FENALCO, por permitirnos ser parte de su proyecto “Club dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira” al igual que a los 38 comerciantes que nos apoyaron para la realización del mismo.

A la Ingeniera Luz Stella Restrepo de Ocampo, por su dirección y asesoría en nuestro proyecto de grado. Su orientación fue muy valiosa para culminar el presente trabajo.

A los docentes de la maestría que con sus enseñanzas y motivación, nos alentaron para ver el desarrollo humano como parte esencial de la vida.

Un agradecimiento especial a nuestras familias, ya que su apoyo incondicional y sabiduría, nos brindó la confianza y el soporte para comprender que todo es posible.

A todos muchas gracias.

CONTENIDO

CAPITULO I.....	22
1. INTRODUCCIÓN.....	22
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	24
2.1. <i>Diagnóstico o Situación Problema</i>	24
2.2. <i>Formulación del problema</i>	25
3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
3.1. <i>Delimitación de la Temática</i>	26
3.2. <i>Delimitación Espacial</i>	26
3.3. <i>Delimitación Temporal</i>	26
4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	27
4.1. <i>Objetivo general</i>	27
4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	27
5. JUSTIFICACIÓN	28
CAPITULO II.....	30
6. MARCO TEÓRICO	30
6.1. <i>Competitividad</i>	30
6.2. <i>Sector Comercial</i>	36
6.3. <i>Mipyme</i>	37
6.4. <i>Desarrollo Organizacional</i>	39
6.5. <i>Direccionamiento Estratégico</i>	48
6.6. <i>Gestión por procesos</i>	50
6.7. <i>Gestión del Talento Humano</i>	54
7. MARCO LEGAL.....	57
7.1. <i>Decreto 410 de 1971</i>	57
7.2. <i>Ley 1523 del 27 de noviembre de 2008 “por el cual se regula la productividad y la competitividad y se dictan otras disposiciones”</i>	59
7.3. <i>Ley 155 de 1959. Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre prácticas comerciales restrictivas:</i>	60
8. MARCO SITUACIONAL.....	61
8.1. <i>Pereira, Risaralda</i>	61
8.2. <i>Fenalco Risaralda</i>	63
8.3. <i>Club Dinámico del Centro de la ciudad de Pereira</i>	64
CAPITULO III.....	65
9. DISEÑO METODOLÓGICO.....	65
9.1. <i>Tipo de investigación</i>	65
9.2. <i>Fases de la investigación</i>	65
10. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	67
11. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS.....	68
CAPITULO IV.....	69
12. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	69

12.1. Diagnóstico para los 38 comerciantes del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira	69
12.2. Direccionamiento Estratégico para las 38 empresas comerciantes.....	109
12.3. Propuesta de competitividad para las 38 mipymes del Centro de la Ciudad de Pereira.	125
12.4. Establecer la gestión de talento humano y el liderazgo apropiado para el fortalecimiento de la competitividad	137
12.5. Propuesta de Desarrollo Organizacional para las 38 mipymes comerciales del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira.....	153
13. CONCLUSIONES	166
14. RECOMENDACIONES.....	168
15. BIBLIOGRAFÍA.....	169
16. ANEXOS.....	174

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Establecimientos comerciales según código CIUU. 2013	70
Gráfico 2. Establecimientos comerciales según la actividad comercial. 2013	71
Gráfico 3. Comerciantes de la red de trabajo según la experiencia en años en el mercado. 2013. ..	72
Gráfico 4. Comerciantes de la red de trabajo según el tipo de mercado en el que operan. 2013	72
Gráfico 5. Establecimientos comerciales de la red de trabajo según el número de empleados. 2013.	73
Gráfico 6. Propietario, gerente o administrador de establecimiento comercial según su nivel educativo. 2013.	74
Gráfico 7. Gerente, administrador o propietario de la red de trabajo según la experiencia en años. 2013.....	74
Gráfico 8. Establecimiento de objetivos según el gerente, administrador o propietario. 2013.	75
Gráfico 9. Seguimiento a los objetivos del establecimiento comercial por parte del gerente. 2013.	75
Gráfico 10. Número de variables definidas del Direccionamiento Estratégico según establecimientos comerciales. 2013.	76
Gráfico 11. Direccionamiento Estratégico según el número de establecimientos comerciales. 2013.	77
Gráfico 12. Organigrama, manual de funciones, procesos y procedimientos según establecimientos comerciales. 2013.	78
Gráfico 13. Ventas de los comerciantes según la red de trabajo, en comparación con el año anterior. 2013.....	79
Gráfico 14. Mercado objetivo, estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización según establecimientos comerciales. 2013.....	79
Gráfico 15. Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes, según establecimientos comerciales. 2013.	80
Gráfico 16. Información de los competidores según establecimientos comerciales. 2013.	80
Gráfico 17. Seguimiento a los clientes según establecimientos comerciales. 2013.	81
Gráfico 18. Alianzas estratégicas de la red de trabajo según establecimientos comerciales. 2013.	81
Gráfico 19. Nivel de satisfacción de los clientes según establecimientos comerciales.....	82
Gráfico 20. Puntos de venta según establecimientos comerciales. 2013.	82
Gráfico 21. Rentabilidad según los establecimientos comerciales. 2013.	83
Gráfico 22. Establecimientos comerciales, según su nivel de endeudamiento. 2013.	83
Gráfico 23. Planeación financiera según los establecimientos comerciales. 2013.....	84
Gráfico 24. Liquidez según los establecimientos comerciales. 2013.....	84
Gráfico 25. Control de inventarios según los establecimientos comerciales. 2013.	85
Gráfico 26. Indicadores de desempeño definidos según los establecimientos comerciales. 2013....	85
Gráfico 27. Cargos laborales según los establecimientos comerciales. 2013	86
Gráfico 28. Experiencia de los empleados de la red de trabajo según los establecimientos comerciales. 2013.	87
Gráfico 29. Nivel educativo de los empleados de los establecimientos comerciales de la red de trabajo. 2013.	88
Gráfico 30. Frecuencia con que se cambia el personal en los establecimientos comerciales de la red de trabajo. 2013.	88

Gráfico 31. Capacitaciones a empleados que hacen parte de la red de trabajo según establecimientos comerciales. 2013.	89
Gráfico 32. Implementación de software según establecimientos comerciales. 2013.	89
Gráfico 33. Gestión tecnológica de información de nuevos productos, servicios, técnicas del país y el mundo según establecimientos comerciales de la red de trabajo. 2013.	90
Gráfico 34. Número de comerciantes que tienen página web. 2013.	91
Gráfico 35. Investigación de mercados en las 38 mipymes comerciales. 2013.	98
Gráfico 36. Manejo de las tecnologías de la información y la comunicación de las 38 mipymes comerciales. 2013.	99
Gráfico 37. Calidad y control de las 38 mipymes comerciales. 2013.	100
Gráfico 38. Compras de las 38 mipymes comerciales. 2013.	101
Gráfico 39. Ventas de las 38 mipymes comerciales. 2013.	102
Gráfico 40. Marketing de las 38 mipymes comerciales. 2013.	103
Gráfico 41. Manejo de inventarios de las 38 mipymes comerciales. 2013.	104
Gráfico 42. Gestión administrativa y financiera de las 38 mipymes comerciales. 2013.	105
Gráfico 43. Resumen procesos actuales de las 38 mipymes comerciales. 2013.	106
Gráfico 44. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial A. 2013.	276
Gráfico 45. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial B. 2013.	277
Gráfico 46. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial C. 2013.	278
Gráfico 47. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial D. 2013.	279
Gráfico 48. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial E. 2013.	280
Gráfico 49. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial F. 2013.	281
Gráfico 50. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial G. 2013.	282
Gráfico 51. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial H. 2013.	283
Gráfico 52. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial I. 2013.	284
Gráfico 53. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial J. 2013.	285
Gráfico 54. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial K. 2013.	286
Gráfico 55. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial L. 2013.	287
Gráfico 56. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial M. 2013.	288
Gráfico 57. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial N. 2013.	289
Gráfico 58. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial O. 2013.	290
Gráfico 59. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial P. 2013.	291
Gráfico 60. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial Q. 2013.	292
Gráfico 61. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial R. 2013.	293
Gráfico 62. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial S. 2013.	294
Gráfico 63. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial T. 2013.	295
Gráfico 64. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial U. 2013.	296
Gráfico 65. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial V. 2013.	297
Gráfico 66. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial W. 2013.	298
Gráfico 67. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial X. 2013.	299
Gráfico 68. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial Y. 2013.	300
Gráfico 69. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial Z. 2013.	301
Gráfico 70. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial AB. 2013.	302
Gráfico 71. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial AC. 2013.	303
Gráfico 72. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial AD. 2013.	304
Gráfico 73. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial AE. 2013.	305

<i>Gráfico 74. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial AF. 2013.</i>	<i>306</i>
<i>Gráfico 75. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial AG. 2013. ...</i>	<i>307</i>
<i>Gráfico 76. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial AH. 2013. ...</i>	<i>308</i>
<i>Gráfico 77. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial AI. 2013.</i>	<i>309</i>
<i>Gráfico 78. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial AJ. 2013.</i>	<i>310</i>
<i>Gráfico 79. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial AK. 2013.</i>	<i>311</i>
<i>Gráfico 80. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial AL. 2013.</i>	<i>312</i>
<i>Gráfico 81. Procesos actuales vs procesos esperados del establecimiento comercial AM. 2013. ..</i>	<i>313</i>

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Diamante competitivo de Michael Porter.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 2. Modelo de kurt Lewin.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 3. Modelo de planeación del D.O.</i>	<i>43</i>
<i>Figura 4. Modelo cíclico del Desarrollo Organizacional.</i>	<i>44</i>
<i>Figura 6. Elementos de un proceso</i>	<i>51</i>
<i>Figura 7. Mapa de procesos.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 8. Cadena de valor de Michael Porter.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 9. Localización de Pereira en el departamento de Risaralda.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 10. Diamante competitivo Red de Trabajo Mipymes Comerciales.....</i>	<i>126</i>
<i>Figura 11. Mapa de procesos propuesto para los comerciantes de la Red de Trabajo.</i>	<i>135</i>
<i>Figura 12. Procedimientos propuestos para cada uno de los procesos de los establecimientos comerciales de la red de trabajo.</i>	<i>136</i>
<i>Figura 13. Cadena de valor propuesta para los comerciantes de la Red de Trabajo.....</i>	<i>137</i>
<i>Figura 14. Propuesta de competitividad para las pymes comerciales.....</i>	<i>165</i>

LISTA DE CUADROS

<i>Cuadro 1. Principales Factores De Éxito Competitivo.</i>	<i>35</i>
<i>Cuadro 2. Clasificación De Empresas Según El Tamaño.....</i>	<i>38</i>
<i>Cuadro 3: Conceptos Sobre El Desarrollo Organizacional.....</i>	<i>39</i>
<i>Cuadro 4. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial A.....</i>	<i>110</i>
<i>Cuadro 5. Matriz Dofa Establecimiento Comercial A.....</i>	<i>111</i>
<i>Cuadro 6. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial B.</i>	<i>113</i>
<i>Cuadro 7. Matriz Dofa Establecimiento Comercial B.....</i>	<i>114</i>
<i>Cuadro 8. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial C.....</i>	<i>116</i>
<i>Cuadro 9. Matriz Dofa Establecimiento Comercial C.</i>	<i>116</i>
<i>Cuadro 10. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial D....</i>	<i>119</i>
<i>Cuadro 11. Matriz Dofa Establecimiento Comercial D.....</i>	<i>119</i>
<i>Cuadro 12. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial E. ...</i>	<i>122</i>
<i>Cuadro 13. Matriz Dofa Establecimiento Comercial E.</i>	<i>122</i>
<i>Cuadro 14. Análisis Del Diamante Competitivo Del Club Dinámico Del Centro De La Ciudad De Pereira. 2013.</i>	<i>129</i>
<i>Cuadro 15. Análisis Sistémico Del Club Dinámico Del Centro De La Ciudad De Pereira. 2013.</i>	<i>130</i>
<i>Cuadro 16. Matriz Dofa De La Red De Trabajo De 38 Mipymes Comerciales.....</i>	<i>131</i>
<i>Cuadro 17. Misión, Visión, Principios, Valores Y Objetivos De La Red De Trabajo.</i>	<i>132</i>
<i>Cuadro 18. Actuar Del Líder De La Mipyme Comercial Bajo El Estilo De Liderazgo “Paternalista” En El Nivel Individual.....</i>	<i>150</i>
<i>Cuadro 19. Actuar Del Líder De La Mipyme Comercial Bajo El Estilo De Liderazgo “Paternalista” En El Nivel Social.....</i>	<i>151</i>
<i>Cuadro 20. Actuar Del Líder De La Mipyme Comercial Bajo El Estilo De Liderazgo “Paternalista” En El Nivel De Gestión.</i>	<i>151</i>
<i>Cuadro 21. Modelo De Liderazgo Propuesto Para El Líder De La Mipyme Comercial.....</i>	<i>152</i>
<i>Cuadro 22. Diapositivas Presentadas A Los Comerciantes.....</i>	<i>155</i>
<i>Cuadro 23. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial F. ...</i>	<i>177</i>
<i>Cuadro 24. Matriz Dofa Establecimiento Comercial F.</i>	<i>178</i>
<i>Cuadro 25. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial G....</i>	<i>180</i>
<i>Cuadro 26. Matriz Dofa Establecimiento Comercial G.....</i>	<i>181</i>
<i>Cuadro 27. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial H....</i>	<i>183</i>
<i>Cuadro 28. Matriz Dofa Establecimiento Comercial H.....</i>	<i>183</i>
<i>Cuadro 29. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial I.....</i>	<i>186</i>
<i>Cuadro 30. Matriz Dofa Establecimiento Comercial I.</i>	<i>186</i>
<i>Cuadro 31. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial J.</i>	<i>189</i>
<i>Cuadro 32. Matriz Dofa Establecimiento Comercial J.</i>	<i>189</i>
<i>Cuadro 33. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial K. ...</i>	<i>192</i>
<i>Cuadro 34. Matriz Dofa Establecimiento Comercial K.</i>	<i>193</i>
<i>Cuadro 35. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial L. ...</i>	<i>195</i>
<i>Cuadro 36. Matriz Dofa Establecimiento Comercial L.....</i>	<i>195</i>
<i>Cuadro 37. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial M... 198</i>	<i>198</i>
<i>Cuadro 38. Matriz Dofa Establecimiento Comercial M.</i>	<i>198</i>
<i>Cuadro 39. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial N....</i>	<i>201</i>

<i>Cuadro 40. Matriz Dofa Establecimiento Comercial N.....</i>	<i>202</i>
<i>Cuadro 41. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial O....</i>	<i>204</i>
<i>Cuadro 42. Matriz Dofa Establecimiento Comercial O.....</i>	<i>204</i>
<i>Cuadro 43. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial P. ...</i>	<i>207</i>
<i>Cuadro 44. Matriz Dofa Establecimiento Comercial P.</i>	<i>207</i>
<i>Cuadro 45. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial Q....</i>	<i>210</i>
<i>Cuadro 46. Matriz Dofa Establecimiento Comercial Q.....</i>	<i>210</i>
<i>Cuadro 47. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial R. ...</i>	<i>213</i>
<i>Cuadro 48. Matriz Dofa Establecimiento Comercial R.</i>	<i>213</i>
<i>Cuadro 49. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial S. ...</i>	<i>216</i>
<i>Cuadro 50. Matriz Dofa Establecimiento Comercial S.....</i>	<i>217</i>
<i>Cuadro 51. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial T. ...</i>	<i>219</i>
<i>Cuadro 52. Matriz Dofa Establecimiento Comercial T.</i>	<i>219</i>
<i>Cuadro 53. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial U....</i>	<i>222</i>
<i>Cuadro 54. Matriz Dofa Establecimiento Comercial U.....</i>	<i>222</i>
<i>Cuadro 55. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial V. ...</i>	<i>225</i>
<i>Cuadro 56. Matriz Dofa Establecimiento Comercial V.....</i>	<i>225</i>
<i>Cuadro 57. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial W... 228</i>	
<i>Cuadro 58. Matriz Dofa Establecimiento Comercial W.</i>	<i>229</i>
<i>Cuadro 59. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial X. ...</i>	<i>231</i>
<i>Cuadro 60. Matriz Dofa Establecimiento Comercial X.</i>	<i>231</i>
<i>Cuadro 61. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial Y. ...</i>	<i>234</i>
<i>Cuadro 62. Matriz Dofa Establecimiento Comercial Y.</i>	<i>234</i>
<i>Cuadro 63. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial Z. ...</i>	<i>237</i>
<i>Cuadro 64. Matriz Dofa Establecimiento Comercial Z.</i>	<i>238</i>
<i>Cuadro 65. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial AB..</i>	<i>240</i>
<i>Cuadro 66. Matriz Dofa Establecimiento Comercial AB.....</i>	<i>241</i>
<i>Cuadro 67. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial AC..</i>	<i>243</i>
<i>Cuadro 68. Matriz Dofa Establecimiento Comercial AC.....</i>	<i>243</i>
<i>Cuadro 69. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial AD..</i>	<i>246</i>
<i>Cuadro 70. Matriz Dofa Establecimiento Comercial AD.....</i>	<i>247</i>
<i>Cuadro 71. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial AE..</i>	<i>249</i>
<i>Cuadro 72. Matriz Dofa Establecimiento Comercial AE.....</i>	<i>249</i>
<i>Cuadro 73. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial AF..</i>	<i>252</i>
<i>Cuadro 74. Matriz Dofa Establecimiento Comercial AF.....</i>	<i>252</i>
<i>Cuadro 75. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial AG..</i>	<i>255</i>
<i>Cuadro 76. Matriz Dofa Establecimiento Comercial AG.....</i>	<i>256</i>
<i>Cuadro 77. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial AH..</i>	<i>258</i>
<i>Cuadro 78. Matriz Dofa Establecimiento Comercial AH.....</i>	<i>259</i>
<i>Cuadro 79. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial AI... 261</i>	
<i>Cuadro 80. Matriz Dofa Establecimiento Comercial AI.....</i>	<i>261</i>
<i>Cuadro 81. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial AJ... 264</i>	
<i>Cuadro 82. Matriz Dofa Establecimiento Comercial AJ.....</i>	<i>265</i>
<i>Cuadro 83. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial AK..</i>	<i>267</i>
<i>Cuadro 84. Matriz Dofa Establecimiento Comercial AK.....</i>	<i>268</i>
<i>Cuadro 85. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial AL. .</i>	<i>270</i>

<i>Cuadro 86. Matriz Dofa Establecimiento Comercial AL.....</i>	<i>270</i>
<i>Cuadro 87. Factores Claves Internos Y Factores Claves Externos. Establecimiento Comercial AM. 273</i>	
<i>Cuadro 88. Matriz Dofa Establecimiento Comercial AM.....</i>	<i>273</i>

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Establecimientos comerciales que hacen parte de la red de trabajo.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 2. Capacidad directiva de las 38 mipymes comerciales del club dinámico del centro de la ciudad de Pereira.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 3. Direccionamiento estratégico de las 38 mipymes comerciales del club dinámico del centro de la ciudad de Pereira.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 4. Capacidad competitiva de las 38 mipymes comerciales del club dinámico del centro de la ciudad de Pereira.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 5. Gestión de los recursos de las 38 mipymes comerciales del club dinámico del centro de la ciudad de Pereira.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 6. Capacidad operativa de las 38 mipymes comerciales del club dinámico del centro de la ciudad de Pereira.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 7. Capacidad del talento humano de las 38 mipymes comerciales del club dinámico del centro de la ciudad de Pereira.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 8. Capacidad operativa de las 38 mipymes comerciales del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 9. Metodología para el análisis de la gestión por procesos para los comerciantes de la red de trabajo del centro de Pereira.</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 10. Resumen diagnóstico sobre los procesos y procedimientos que ejecutan los comerciantes</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 11. Perfil del cargo de gerente/administrador.....</i>	<i>138</i>
<i>Tabla 12. Perfil del cargo de vendedor.....</i>	<i>140</i>
<i>Tabla 13. Competencias para el cargo gerente/administrador.</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 14. Competencias para el cargo de vendedor.....</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 15. Definición de competencias organizacionales y comportamientos para las mipymes comerciales.</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 16. Definición de competencias y comportamientos generales y específicos para el cargo de gerente/administrador del almacén.</i>	<i>144</i>
<i>Tabla 17. Definición de competencias y comportamientos generales y específicos para el cargo de vendedor del almacén.</i>	<i>147</i>
<i>Tabla 18. Tabla de variables y componentes de evaluación diagnóstica.....</i>	<i>157</i>

LISTA DE ANEXOS

<i>Anexo 1. Encuesta realizada a 38 Mipymes Comerciales del Centro de la Ciudad de Pereira.....</i>	174
<i>Anexo 2 Matrices EFI, EFE, DOFA para todos los establecimientos comerciales</i>	177
<i>Anexo 3. Procesos y cargos establecimientos comerciales.....</i>	177
<i>Anexo 4. Firmas de los comerciantes. Contacto.</i>	314
<i>Anexo 5. Constancia de asistencia a capacitaciones</i>	318

GLOSARIO

CALIDAD: Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando.

CLIENTE: Persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor. Comprador potencial.

COMERCIO: Actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación.

COMPETENCIA: Conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.

COMPETIDORES: Negocios que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aun cuando lo hagan de diferente manera, estén localizados o no dentro de una misma localidad.

COMPETITIVIDAD: Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

COMPORTAMIENTOS: Manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad. El D.O permite obtener información para adoptar un camino o estrategia hacia el

cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre la organización.

ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES: Espacios físico donde se ofrecen bienes económicos (servicios o mercancías) para su venta al público. También se conoce como local comercial, punto de venta, tienda o comercio.

ESTRATEGIA: Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

FENALCO: Federación Nacional de Comerciantes.

GESTIÓN: Ejercicio de responsabilidades sobre un proceso

LIDERAZGO: Capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

MIPYME: Son las micro, pequeñas y medianas empresas, consideradas como entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado del comercio.

POSICIONAMIENTO: “lugar” que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia.

PRECIO: Pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera.

PROCEDIMIENTOS: Conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

PROCESOS: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que, al interactuar, transforman elementos de entrada y los convierten en resultados.

PROVEEDORES: Persona o empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

TALENTO HUMANO: Combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona que implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

RESUMEN

Este proyecto es la respuesta a una propuesta de Desarrollo Organizacional para 38 Mipymes ubicadas en el centro de la ciudad de Pereira, cuyos elementos comerciales varían entre bisutería, calzado, joyería y vestuario. La investigación fue realizada dentro del macro Proyecto “Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira”, dirigido por FENALCO Risaralda, el cual pretende integrar el sector comercio con el sector turismo mediante la formulación de diversas estrategias que permitan asociar a los establecimientos comerciales en una red de trabajo, y así alcanzar el mejoramiento en los procesos de funcionamiento.

El trabajo consistió en la realización de un diagnóstico para las 38 Mipymes, y un análisis consecuente a fin de identificar las falencias que presentan los negocios comerciales en términos de competitividad. La competencia con las grandes superficies deja ver diferencias considerables, pero la base conceptual se limitó a evaluar la capacidad y la calidad de las estructuras organizacionales de estos pequeños establecimientos. Posteriormente, se hizo la propuesta para el mejoramiento interno de cada uno de los negocios, mostrándose qué factores intervenían para una baja competitividad.

Se ha considerado que este proyecto permitirá a los comerciantes mejorar sus estrategias y estar a la vanguardia de las demandas del mercado y de las organizaciones. Así mismo, el trabajo puede convertirse en una valiosa herramienta para proponer el desarrollo organizacional en otros escenarios y sectores que busquen ejecutar cambios de manera planeada.

Palabras clave—Desarrollo Organizacional, competitividad, comercio, mipymes, estrategias, cambio planeado.

ABSTRACT

This project is a response to a proposal of Organizational Development for 38 small enterprises located in the center of the city of Pereira whose commercial items ranging from jewelry, shoes, jewelry and apparel. The research was conducted within the macro project "Dynamic Club Center City Pereira," directed by FENALCO Risaralda, which aims to integrate the commercial sector to the tourism sector by formulating various strategies to involve the business establishments in a network, and thus achieve improved operating processes.

The work involved in making a diagnosis for 38 small enterprises, and consequent to identify the shortcomings that have commercial businesses in terms of competitiveness analysis. Competition from big shopping malls and big stores reveals considerable differences, but the conceptual basis merely assess the capacity and quality of the organizational structures of these small establishments. Subsequently, the proposal for the internal improvement of each of the business was done, showing what factors intervened to low competitiveness.

It was considered that this project will allow small enterprise owners to improve their strategies and stay ahead of market demands and organizations. Likewise, the work can become a valuable tool for organizational development proposed in other settings and sectors seeking to execute changes in a planned way.

Keywords— Organizational, competitiveness, trade, small enterprises, strategies, planned change. Development-

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de Desarrollo Organizacional indudablemente se piensa en trascendencia, en la necesidad de hacer cambios en una organización, con el objetivo de mostrar en un principio, las discrepancias entre el estado actual de las empresas y el estado futuro, para de allí proponer estrategias que involucren al talento humano en una dinámica de cambios planeados.

Estos cambios tienden a generar resistencias y contraposiciones, pues es común encontrar empresarios, administradores o empleados diciendo la frase “llevo años haciendo las cosas de la misma manera”, lo cual es un paradigma que se debe romper, pues el mundo es cambiante, las dinámicas son volubles, la fuerza de trabajo es más joven y el entorno es cada vez más exigente, debido a la tecnología, los sistemas de la información y la comunicación, la formación de las personas y en general por la globalización, que exige estar cada vez más a la vanguardia en términos de competitividad, donde las organizaciones requieren incluir su propio valor agregado para competir con grandes superficies.

El desarrollo organizacional es por lo tanto una herramienta de índole administrativa, que se constituye como un esfuerzo planeado y colectivo, donde a través de la redefinición de creencias, actitudes, valores y prácticas cotidianas, busca incrementar la productividad y la competitividad en la organización, con el fin de que ésta pueda adaptarse a los cambios imperantes del medio.

Lo anterior derivado de una serie de fuerzas externas e internas que influyen en el proceso de cambio y que a su vez obliga a los propietarios, directivos o administradores, a mantener una actitud constante de mejoramiento.

Así pues, el trabajo de investigación denominado **PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD DEL CLUB DINÁMICO DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE PEREIRA** hace parte de la estrategia de articulación sector comercio – sector turismo en Pereira que tiene a cargo la Federación Nacional de Comerciantes - FENALCO, en donde intervienen los Ministerios de Comercio Exterior y TIC, la Universidad Tecnológica de Pereira y la Alcaldía de la ciudad. Esta estrategia de articulación tiene como objetivo conformar una Red de Trabajo de 38 Mipymes del Centro de Pereira, mejorando su capacidad de comercio y gestión.

El contenido del trabajo incluye una parte teórica y conceptual, el planteamiento del problema y su justificación, los objetivos, un proceso metodológico, una

propuesta de intervención y análisis de la información, y por último las conclusiones, recomendaciones y apoyos bibliográficos.

En síntesis, la propuesta está basada en el Desarrollo Organizacional, y en la manera en que a partir del planteamiento de estrategias las mipymes comerciales del centro de la ciudad de Pereira mejoran sus prácticas laborales, actualizan sus conocimientos y pueden volverse competentes frente a los centros comerciales y las grandes superficies.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Diagnóstico o Situación Problema

El estudio realizado por el Grupo de Investigación de Desarrollo Empresarial de la Universidad Católica Popular del Risaralda, presentó un análisis sobre la importancia y la influencia del sector comercial en el desarrollo de la ciudad, donde puntualiza que Pereira requiere ser más competitiva comercialmente. Andrés Alberto Arias, líder del Grupo de Investigación de la UCPR, afirma que se debe potenciar la actividad comercial en esta capital.¹

Por su parte, el economista Jesús Saldarriaga Gaviria señala sobre el comercio tradicional: “Este sector que no ha tenido la visión integral y el trabajo efectivo y mancomunado entre empresarios, Estado y Academia ha visto erosionada la competitividad del comercio en la zona económica con mayor rentabilidad en la historia de la ciudad: el centro tradicional”²

“Las mipymes comerciales siguen presentando carencias en la competitividad, según la última Gran Encuesta PYME que año tras año realiza la firma Ipsos Napoléon Franco para la Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF, y que fue realizada por primera vez en Pereira. Entre algunos resultados presentados corresponden a que las grandes superficies son el principal problema para el 32% de las Pymes comerciales, la tasa de cambio lo es para el 11%, mientras que el 10% no manifiesta problema”³

La Federación Nacional de Comerciantes de Risaralda identifica el déficit en la competitividad de algunas mipymes asociadas en la ciudad de Pereira, ya que carecen de un adecuado direccionamiento estratégico y gestión del talento humano.

Es por lo anterior que intervienen la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, los Ministerios de Comercio Exterior y TIC, la Universidad Tecnológica de Pereira y la Alcaldía de la ciudad, con el objetivo de conformar una Red de trabajo de 38 Mipymes del Centro de Pereira, que requieren ajustarse a las necesidades y demandas del mercado, que a su vez atraiga nuevos clientes y

¹GAVIRIA, Mario. SIERRA. Hedmann. Los determinantes del crecimiento económico de risaralda durante el período 1980-2001. (Trabajo de investigación) Universidad Católica de Risaralda. UCPR. Pereira. 2006.

²Consultado en Noviembre de 2013. <Disponible en internet: www.latarde.com/opinion/columnistas/119187-imperante-modernizacion-del-comercio-en-pereira>

³Actualizado el 26/08/2012. <Disponible en internet: www.risaraldahoy.com/2012/08/resultados-de-la-encuesta-pyme-para.html>

turistas. Su origen parte de la estrategia de articulación del sector comercio con el sector turismo en la ciudad de Pereira, involucrando los subsectores de calzado, vestuario, joyería y bisutería.

2.2. Formulación del problema

En una sociedad de mercado competitivo tanto la innovación como la funcionalidad de las organizaciones requieren de un gasto muy alto: la investigación y el personal calificado exigen inversiones que, por su dimensión, solo las pueden llevar a cabo grandes organizaciones empresariales, cuya capacidad de adaptación, endeudamiento y flexibilidad les permiten proyectarse externamente y reorganizarse internamente con los recursos disponibles. Por el contrario, se observa que en las pequeñas organizaciones empresariales la baja capacidad de endeudamiento, el personal no calificado, el manejo “rutinario” de los negocios, se convierten en limitantes para el crecimiento y la proyección. Frente a un mercado que crece, es imprescindible conocer el estado de las pequeñas organizaciones en lo referente a los factores que impiden su competitividad, y realizar una propuesta para el mejoramiento y la capacitación de su personal a fin de que logren proyectarse dentro del escenario actual.

Esta problemática lleva a formular las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es la situación actual de los 38 comerciantes del Club Dinámico del Centro de la ciudad de Pereira?

¿Qué elementos del direccionamiento estratégico están orientando en su actividad económica las 38 empresas comerciantes que conforman el Club Dinámico del Centro de la ciudad de Pereira?

¿Cuál es la gestión de talento humano y el liderazgo que realizan los 38 comerciantes?

¿Cuál es la propuesta de Desarrollo Organizacional que debe regir las 38 mipymes comerciales del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira para que sean competitivas?

3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

3.1. Delimitación de la Temática

El proyecto denominado PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD DEL CLUB DINÁMICO DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE PEREIRA, está basado en el tema del Desarrollo Organizacional y la competitividad frente a las grandes superficies del sector comercial. En el transcurso del proyecto se trabajaron otros contenidos que están directamente relacionados con el tema central: Los modelos de desarrollo organizacional y en particular el de Faria Mello, los factores de éxito competitivos, las 5 fuerzas de Michael Porter, y la manera de efectuar diagnósticos estratégicos a través de matrices EFI, EFE y DOFA, que permitieron analizar la situación actual de cada una de las empresas dedicadas a la comercialización.

3.2. Delimitación Espacial

La propuesta de Desarrollo Organizacional y la competitividad de las Mipymes comerciales se llevó a cabo en la ciudad de Pereira, ciudad que por su gran bagaje comercial, amerita la intervención de un proyecto como este. La propuesta se trabajó en 38 Mipymes vinculadas con FENALCO y dedicadas al comercio de vestuario, bisutería, joyería y calzado. Como se aprecia, se trata de un sector que cuenta con características similares, y que están ubicados en un área geográfica compartida por algunos de los principales centros comerciales.

3.3. Delimitación Temporal

El proyecto de intervención tuvo una duración aproximada de 8 meses, iniciando en el mes de noviembre de 2013. Cabe aclarar que este proyecto presenta otras fases que seguirán siendo desarrolladas por las personas que corresponde.

4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

4.1. Objetivo general

Establecer una propuesta de desarrollo organizacional, talento humano y liderazgo para la competitividad de las 38 MIPYMES del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira.

4.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un instrumento de diagnóstico para los 38 comerciantes del club dinámico del centro.
- Elaborar el direccionamiento estratégico para las 38 empresas comerciantes.
- Diseñar una propuesta de competitividad para las MIPYMES del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira.
- Establecer la gestión de talento humano y el liderazgo apropiado para el fortalecimiento de la competitividad.
- Presentar una propuesta de Desarrollo Organizacional para las 38 mipymes comerciales del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira.

5. JUSTIFICACIÓN

La competitividad del centro tradicional de Pereira, zona económica con mayor rentabilidad en la historia de la ciudad, se ha visto notablemente afectada, por las desventajas existentes frente a otros comerciantes, en cuanto a sus vías de acceso, inseguridad en la zona, precios y calidad, estructuras organizacionales, métodos de comercialización anticuados y estrategias de venta que no son acordes con el mundo moderno.

“La competitividad comercial exige incursionar rápidamente en procesos modernos: “al marketing multinivel en lugar de las ventas de mostrador, la venta directa en lugar de las grandes superficies, el ‘supply chain’ (cadena de suministro) en vez de la logística, al E-commerce en lugar de los centros comerciales, al desarrollo de líderes empresariales en vez de vendedores tradicionales, a los emprendedores en lugar de profesionales desempleados, y a valorar el conocimiento, en lugar de la tierra y el capital”⁴, este argumento plantea la importancia de darle organización a los negocios, de tal manera que se facilite la coordinación de actividades y el control de las acciones de los colaboradores, mediante estrategias que les permita estar a la vanguardia de las necesidades del mercado. El desarrollo organizacional es por lo tanto un aliado para en el mejoramiento de la competitividad, ya que una empresa bien constituida, bien organizada, y que se adapta a los cambios, buscará nuevas oportunidades, nuevas estrategias y nuevas tácticas de mejora.

De ahí la importancia de planear cambios en los establecimientos comerciales, para mejorar su competitividad a través de estrategias que concentren la educación, la formación y la visión hacia una creciente de negocios. “El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”⁵

La Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, tiene como sueño “el eje cafetero como una red de comercio, con Pereira como gran centro comercial, como almacén ancla, con un amplio y variado inventario de bienes y servicios para atender un mercado interno de cerca de 3 millones de habitantes”⁶; sin embargo

⁴ (Citado el Domingo 04 de Agosto de 2013). Disponible en internet: < www.latarde.com/noticias/economica/119268-pereira-lleva-el-comercio-en-su-adn>

⁵ BENNIS, Warren G. “Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. 1969, Citado por TORRES, Sugely. Desarrollo Organizacional.

⁶ CALLE, Germán. ECHEVERRI, Victoria Eugenia. El Comercio de Pereira, el sector con mayor encadenamiento en la competitividad local. Dimensiones, Visiones, Retos. Pereira, 2009. p 10.

esto implica un gran reto para los comerciantes tradicionales, las micro, pequeñas y medianas empresas que compiten en desventaja con las grandes superficies, hiperalmacenes y centros comerciales que se han establecido en la ciudad en tan corto tiempo, pero que han alcanzado un éxito más que considerable.

Es por lo anterior que estas mipymes están en el deber de ser más competitivas, ampliar la visión, potenciar el trabajo efectivo y mancomunado entre empresarios, Estado y academia, en medio de esta dinámica que es coherente con el desarrollo del entorno globalizado, lo que hace necesario y urgente, incursionar en procesos modernos de comercialización, que reemplacen los métodos tradicionales y la cualificación de la actividad.

Bajo este argumento, se presenta esta propuesta de desarrollo, con el propósito de generar estrategias competitivas para los 38 comerciantes que conforman “la Red de Trabajo”, y que además establecerá las bases que permitan diagnosticar, organizar y estructurar las MIPYMES del centro de la ciudad de Pereira mediante un desarrollo organizacional, en un contexto competitivo y en la gestión del talento humano.

CAPITULO II

6. MARCO TEÓRICO

6.1. Competitividad

Uno de los principales conceptos que fundamentan este trabajo es el de Competitividad, el cual busca encontrar mediante estrategias un valor agregado para mejorar las MIPYMES comerciales de la ciudad de Pereira.

Desde los tiempos de Adam Smith y David Ricardo, el comercio ha hecho parte fundamental de la economía; sin embargo el entorno económico, político y social en los que surgen los estudios de la corriente clásica es muy diferente a la realidad de nuestros días. Para Adam Smith, uno de sus objetivos principales fue la denuncia de las ideas mercantilistas restrictivas de la libre competencia que estaban aún muy extendidas en su época; así mismo, el Estado debía abstenerse de intervenir en la economía ya que si los hombres actuaban libremente en la búsqueda de su propio interés, había una mano invisible que convertía sus esfuerzos en beneficios para todos.

Pero es sólo por su propio provecho que un hombre emplea su capital en apoyo de la industria; por tanto, siempre se esforzará en usarlo en la industria cuyo producto tienda a ser de mayor valor o en intercambiarlo por la mayor cantidad posible de dinero u otros bienes... En esto está, como en otros muchos casos, guiado por una mano invisible para alcanzar un fin que no formaba parte de su intención. Y tampoco es lo peor para la sociedad que esto haya sido así. Al buscar su propio interés, el hombre a menudo favorece el de la sociedad mejor que cuando realmente desea hacerlo.⁷

Algunas de las ideas de Smith fueron contradecidas por Ricardo, “el precio normal o, si se prefiere, el valor de una mercancía, está determinada por la cantidad de trabajo que contiene. Por tanto, el valor de una mercancía aumenta cuando aumenta la cantidad de trabajo necesaria para su fabricación y disminuye en caso contrario.”⁸

La teoría del comercio internacional surge como la respuesta liberal a las restricciones mercantilistas en contra del libre cambio, desde su inicio Smith demuestra que una pequeña diferencia en costo puede ser suficiente para beneficiarse del intercambio entre países; Ricardo refuerza la idea de Smith

⁷ SMITH. Adam. Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Valladolid. MDCCXCIV.

⁸ RICARDO. David. Principios de economía política y tributación. 2002

considerando a la ventaja absoluta como un caso especial de un argumento menos restrictivo, como lo es la ventaja comparativa, para reafirmar los beneficios del comercio⁹

David Ricardo, reconoce las bondades de la división del trabajo y la especialización. Los países pueden hacer o tener ventajas en la producción de ciertos bienes y, de esta manera, todos obtienen beneficios al concentrarse en aquello que saben hacer de forma relativamente más barata.

Se puede ver como estos autores establecen una relación entre la riqueza y el comercio, pues determinan la importancia por un lado de la división del trabajo, y por otro de poder adquirir bienes de otros países para incrementar los beneficios económicos, sin embargo se dirigen más hacia la obtención de recursos externos y no hacia la explotación de los propios recursos. Si bien es cierto que el intercambio genera desarrollo, no puede ser este el único medio para ser competitivos a nivel interno; es importante buscar un equilibrio entre la ventaja competitiva y comparativa. Mahmood, establece que “es inapropiado presentar a la ventaja competitiva como una alternativa (sustituta) de la ventaja comparativa. Las dos teorías tienen que ser debidamente vistas como complementos más que como competidores en la formulación de políticas comerciales e industriales”¹⁰.

Michael Porter profesor de la Universidad de Harvard, “afirma que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo”¹¹. La competencia se establece, según Porter, en tres niveles: El análisis de la competencia internacional; situación característica de la actual integración económica mundial, la competencia sectorial o por rama de actividad en que opera la empresa, y la competencia consigo misma o de excelencia en la búsqueda de sus mejores resultados; con independencia del exterior.

⁹Consultado en Noviembre de 2013. Disponible en internet: www.eumed.net/cursecon/colaboraciones/lrce-comercio.htm. (Revista Académica). Contribuciones a la Economía. Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas. ISSN 16968360. 2006.

¹⁰ Mahmood, 2000, p.45 citado por: LOMBANA. J, ROZAS. Silvia, 2000. ACOSTA, Jairo. Responsabilidad social empresarial como factor de competitividad. P 5.

¹¹ PORTER. Michael. Ventaja competitiva. ALAY Ediciones, S.L. Grupo Patricia Cultural. México. 2002. P 556.

Una de las mayores contribuciones de Porter es el diamante de la competitividad, en el cual la acción de los cuatro determinantes identificados y las dos variables crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación. Las naciones (a través sus sectores industriales, y más específicamente por intermedio de sus empresas), tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en sectores o segmentos donde el “diamante nacional” es más favorable, aumentando en consecuencia las posibilidades de ser más competitivas internacionalmente.

Figura 1. Diamante competitivo de Michael Porter.



Fuente: PORTER. Michael E. Ventaja Competitiva. 2001 Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Disponible en internet: <[jdagudelo70.blogspot.com/2008/12/la-cia-creadora-de-conocimiento-vs.html](http://dagudelo70.blogspot.com/2008/12/la-cia-creadora-de-conocimiento-vs.html)>

Ivancevich plantea, “Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.”¹²

De acuerdo a los autores, la competitividad puede entenderse como el valor agregado con el que cuentan las organizaciones para actuar en un mundo globalizado, donde se requiere contar con las herramientas e instrumentos necesarios para estar a la vanguardia del mercado, y de las necesidades humanas. Ser competente es buscar alternativas en la optimización del tiempo, los recursos y la estrategia para generar productos e ideas innovadoras que apunten hacia la productividad.

¹² IVANCEVICH. Gestión, calidad y competitividad. 1996. Citado por: RODRIGUEZ, Raúl. y PAREDES, Alfredo. Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Convenio Andrés Bello. Bogotá. 2005. 92 p

Es indiscutible la importancia que tiene la competitividad para el crecimiento empresarial, pues el entorno circundante es cambiante y requiere fortalecerse mediante estrategias e indicadores que surgen gracias a la educación, a líderes emprendedores y con habilidades y capacidades para crear, investigar y buscar resultados óptimos, que mejoren no solo a nivel organizacional sino también personal. La competitividad disminuye la brecha entre lo que la empresa es y lo que le convendría o debería ser.

6.1.1. Factores de éxito competitivo en las organizaciones

Son muchas las definiciones que se pueden encontrar acerca de la competitividad, y del éxito competitivo.¹³ Los estudios revisados centran su atención en la determinación de factores explicativos del éxito competitivo de pequeñas y medianas empresas.¹⁴

Con el objetivo de identificar los factores sobre los que las empresas, y más concretamente las pyme, articulan su éxito, Rubio y Aragón plantean que para que “una empresa alcance el éxito competitivo va a depender de su capacidad para rivalizar con otras, conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción.”¹⁵

El estudio de investigación realizado en la Universidad Central presenta un panorama contextual para entender la competitividad empresarial, aquí las autoras proponen una metodología con 14 factores de intervención para pequeñas y medianas empresas: Innovación, Capital intelectual (equipo humano), Calidad, Tecnología, Conocimiento del mercado, Investigación y desarrollo, Asociatividad (cooperación con otras empresas), Estrategias empresariales, Diferenciación, Productividad, Precios, Gestión financiera, Cultura organizacional y Servicio.¹⁶

¹³ Este concepto lo definen, entre otros Kester y Luerhrman (1989); Viedma (1992); Porter (1990); Salas (1992); Cuervo (1993); Bueno (1995); Álvarez y García (1996) y Camisón (1997a).

¹⁴ Este concepto lo definen, entre otros Rubio y Aragón (2002); Jiménez (2006); Sánchez. Varas, M. Perez, E (2010); Cabrera, López y Ramírez (2011).

¹⁵ RUBIO, Alicia. ARAGÓN, Antonio. Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. (Trabajo de investigación). Universidad de Murcia. 2005. Vol.2. p 51.

¹⁶ CABRERA, Alejandra M. LOPEZ, Paula A. y RAMIREZ, Claudia. La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. (Trabajo de investigación). Universidad Central. Facultad de Administración de empresas. ISBN: 978-958-26-0155-3. 2011. 54 p.

En las conclusiones del estudio de intervención a la cadena de valor de las pymes para mejorar su competitividad¹⁷, se demuestra que la exigencia de la tecnificación tanto de las personas como de los procesos, obliga a la organización a desarrollarse, tornándose más compleja, pero más productiva, esto desde la propuesta de mejoramiento de la competitividad que los autores proponen, y que, consiste en intervenir principalmente los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que corresponden a lo que ellos denominan competitividad operacional, sin dejar de lado la competitividad estratégica (Gestión gerencial, direccionamiento estratégico y gestión tecnológica de innovación) y la competitividad organizacional (clima organizacional y el diseño organizacional).

En el sistema holístico de Gestión de la competitividad¹⁸ propuesto por Ruiz, Meza y Vázquez identifican que los factores organizacionales para la competitividad son: el liderazgo, la ejecución estratégica, el mercado, la eficiencia y eficacia de los procesos, la innovación y mejora, la gestión de los recursos, la competencia del personal, la responsabilidad social y por último la evaluación y seguimiento, donde cada uno de los factores es evaluado a través de diversos indicadores que miden el nivel de competitividad de la empresa.

Franco y Urbano¹⁹ determinan que los factores internos y externos que garantizan el éxito en una organización son los siguientes: recursos tangibles, recursos intangibles, recursos humanos, capacidades organizativas, normas políticas, legales y económicas, Industria y cultura, a su vez reconocen que el conocimiento y experiencia del empresario, reputación y prestigio de la empresa, medidas de apoyo y especialización de la industria y la influencia de la comunidad influyen en la competitividad de las organizaciones.

Rubio y Aragón²⁰, determinan entonces que los factores en la investigación que miden el éxito competitivo en las empresas son: formación del gerente, posición tecnológica, calidad del producto o servicio, capacidades de marketing, formación de personal y la innovación. Y se propone un índice global de éxito el cual se evalúa mediante la calidad, la introducción de innovaciones, la productividad de la mano de obra, la satisfacción de los empleados, la rapidez de respuesta a las necesidades de los clientes, la satisfacción de los clientes con los productos de la empresa y el incremento en la cuota del mercado.

¹⁷ SÁNCHEZ, Luis. VARAS, M. PÉREZ, E. y ALVARADO, L. Propuesta de metodología de intervención en la cadena de valor de pymes, para mejorar su competitividad. (Trabajo de investigación). Universidad Antofagasta y Católica del Norte. Chile. 2010.

¹⁸ RUIZ. Sofio R, MEZA. Ernesto, VAZQUEZ. Enrique. Sistema Holístico de Gestión para alcanzar Competitividad en la Industria, factores de éxito competitivo. (Trabajo de investigación). 2010.

¹⁹ FRANCO. Mónica, URBANO. David. El éxito de las pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. (Trabajo de investigación)

²⁰ RUBIO, Alicia. ARAGÓN, Antonio. Op. Cit. p. 42

Por su parte, Subirá y Gurgui²¹, resaltan los Factores de éxito empresarial, planteando que la excelencia empresarial para una pequeña empresa dependen de los siguientes: *Certificación y homologación de procesos*; *Calidad* entendida no solo a los productos sino a la calidad como actitud; *Diseño y Moda*; *Sistemas Cliente- Proveedor* a través de la integración en los clusters; *Reorganización* y por último el *Emprendimiento*, resaltando que la excelencia no es un lujo sino una necesidad.

De los autores más recientes citados, en resumen se muestran los factores de éxito competitivo que plantean en común:

Cuadro 1. Principales Factores de Éxito Competitivo.

	Factores resaltados		AUTOR
Direccionamiento estratégico	Ejecución estratégica, capacidades organizativas, estrategias empresariales		Ruiz, Meza y Vázquez (2010); Sánchez, Varas y Pérez (2010); Ángel y Pulido (2010); Cabrera, López y Ramírez (2011)
Capacidad Directiva o Gestión Gerencial	Liderazgo, formación del gerente, conocimiento y experiencia del empresario, emprendimiento		Bañon y Aragón (2005); Sánchez, Varas y Pérez (2010)
Capacidad Competitiva	Conocimiento del mercado, calidad del producto o servicio, Reputación y prestigio de la empresa, Diseño y Moda, diferenciación, servicio		Bañon y Aragón (2005); Ruiz, Meza y Vázquez (2010); Ángel y Pulido (2010); Cabrera, López y Ramírez (2011)
Gestión de los recursos	Recursos tangibles e intangibles, gestión financiera		Ruiz, Meza y Vázquez (2010); Ángel y Pulido (2010); Cabrera, López y Ramírez (2011)
Capacidad Operativa (Procesos)	Eficiencia de los procesos, cadena de valor, Certificación y homologación de procesos		Sánchez, Varas y Pérez (2010); Subira y Gurgui (2013); Ruiz, Meza y Vázquez (2010)

²¹ SUBIRÁ. Antoni, GURGUI. Políticas para la competitividad. (2013)

Competencia del Talento Humano	Competencia del personal, clima organizacional, formación del personal, recursos humanos, Capital intelectual	Bañon y Aragón (2005); Ruiz, Meza y Vázquez (2010); Ángel y Pulido (2010)
Desarrollo Tecnológico	Innovación y mejora, gestión tecnológica y de innovación, posición tecnológica, innovación, investigación y desarrollo.	Bañon y Aragón (2005); Ruiz, Meza y Vázquez (2010); Sánchez, Varas y Pérez (2010); Ángel y Pulido (2010); Cabrera, López y Ramírez (2011)
Responsabilidad Social	Influencia en la comunidad, Asociatividad (cooperación con otras empresas)	Ruiz, Meza y Vázquez (2010); Gallardo (2012)

Fuente: elaboración propia

6.2. Sector Comercial

El comercio es definido como la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, para su venta o para su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se afectan a través de un mercader o comerciante. El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles. SCIAN²²

“El último censo de establecimientos hechos por el DANE en 2010, cuantificó 754.777 locales comerciales en Colombia, lo cual es bueno para esta rama de actividad que hace parte del denominado sector terciario de la economía, tan vilipendiado en otras épocas al no reconocérsele su papel protagónico en el circuito económico y social. Hoy en día se visualiza de una manera diferente por sus potencialidades y contribuciones”²³

Según el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz Granados, y el presidente de FENALCO, Guillermo Botero. “En los últimos dos años el sector de

²² El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) fue desarrollado para generar estadísticas comparables entre los tres países de América del Norte, en un trabajo conjunto de sus dependencias gubernamentales. El objetivo es proporcionar un marco único, consistente y actualizado para la recopilación, análisis y presentación de estadísticas de tipo económico y que refleje la estructura económica de la economía mexicana. (SCIAN, 2002)

²³ BOTERO. Guillermo. Comercio en Colombia, una década de desafíos y resultados. FENALCO. 2014

comercio ha generado 710.000 puestos de trabajo. Colombia, en un ambiente de paz, podría aumentar en 2 puntos adicionales su crecimiento económico. El comercio ha sido fundamental en el desarrollo de las mipymes colombianas al poder vender más productos en el mercado interno. El balance que hizo de la política comercial, beneficia de manera especial a éste sector que juega un papel importante para generar bienestar a los colombianos”²⁴

Si bien es cierto que el comercio es una actividad fundamental y necesaria para el desarrollo económico y empresarial del país, requiere estar organizado y actualizado con las nuevas demandas de mercados, donde prime el servicio, la atención y el fortalecimiento de estrategias comerciales que apunten a un crecimiento económico y ante todo a una dinámica de empleo. Así mismo, las micro, pequeñas y medianas empresas, requieren mediante alianzas estratégicas y relacionales, mejorar su competitividad para garantizar la sostenibilidad en el país.

6.3. Mipyme

Las micros, pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio.

El congreso de la república de Colombia en la Ley 590 hace la definición de tamaño empresarial:

Para todos los efectos, se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial, entiéndase micro, pequeña, mediana y gran empresa, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios:

1. *Número de trabajadores totales.*
2. *Valor de ventas brutas anuales.*
3. *Valor activos totales.*²⁵

²⁴[Publicado en Septiembre de 2012.]<Disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=4229>>

²⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590. (10, de Julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

Se clasifican así:

Cuadro 2. Clasificación de Empresas según el tamaño

<i>Microempresa</i>
a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
<i>Pequeña empresa</i>
a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores. b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
<i>Mediana empresa</i>
a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores. b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Fuente: Actualizado el 5, de Septiembre de 2013 <Disponible en internet: www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761

El aporte de la micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores:²⁶

- La Encuesta Anual Manufacturera permite valorar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

- La distribución geográfica de las unidades, establece que la PYME en términos generales sigue la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúne prácticamente el 70% en los cuatro (4) principales centros productivos: Cundinamarca–Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.

Con relación a lo expuesto, en Colombia el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCit), se ha puesto en la tarea de fomentar políticas, planes y programas financieros y no financieros para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de los cuales, los empresarios pueden acceder a herramientas cuyo objetivo es fortalecer el crecimiento, consolidación de las

²⁶[Actualizado el 5, de Septiembre de 2013] <Disponible en internet: www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761

empresas, incrementar las probabilidades de éxito a sus empresas, al tiempo que se potencializa su incursión en los mercados internacionales y la facilidad de comunicación entre las Mipymes y los distintos entes involucrados en el desarrollo empresarial del país.

Es por esto, la importancia de incursionar en el sector comercial de la ciudad de Pereira, donde se propone un desarrollo organizacional para 38 Mipymes comerciales, pues estas se consideran como una oportunidad para el desarrollo económico y productivo del país, al irrumpir de manera competitiva en un entorno dinámico, que a su vez, permite el crecimiento de las empresas en cuanto a la generación de empleo, la obtención de bienes y servicios.

6.4. Desarrollo Organizacional

En la actualidad se pueden encontrar una variedad de conceptos y definiciones sobre el Desarrollo Organizacional, sin embargo todos dirigidos hacia un mismo objetivo: realizar cambios planeados para mejorar no solo el trabajo del personal sino también de las organizaciones en general²⁷, donde se establezcan propuestas diferentes en cuanto a los hábitos, costumbres, actividades operativas y demás, que constituyen paradigmas difíciles de romper.

Los autores que se presentan a continuación han definido el Desarrollo Organizacional solo con algunas variaciones²⁸:

Cuadro 3: Conceptos sobre el Desarrollo Organizacional

Año	Autor	Concepto
1969	Bennis, Warren G. (1969): Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo	Una repuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados

²⁷ Este concepto lo definen, entre otros, Bennis (1969); Beckhard (1969); Blake y Mouton (1969); Schumuck y Miles (1971); Warner (1993); Cummings (1997); Mello (2004).

²⁸ MENDOZA, Jessica; HERNÁNDEZ, Martín A; GARZA, Laura A. y PARIENTE FRAGOSO, José Luis (2012). Gestión del cambio y el desarrollo en las organizaciones. Pachuca, Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. [citado el 10 de marzo de 2014] Disponible en http://www.academia.edu/5279906/Del_desarrollo_organizacional_a_la_gestion_del_cam_bio

	Educativo. Interamericano, 1973. Pág. 2.	retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.
1969	Beckhard, Richard (1969): Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973 Pág. 10.	Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.
1969	Blake y Mouton (1969)	Es un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia.
1971	Schumuck y Miles (1971) Pág. 92.	Un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto-analíticos y de reflexión.
1993	Warner Burke. 1993, pág. 9	Un proceso de cambio fundamental en la cultura de una organización.
1997	Cummings y Worley. Desarrollo Organizacional y cambio. 1997, pág. 2, traducción del autor.	El desarrollo organizacional es una aplicación de todo el sistema de conocimiento de la ciencia del comportamiento para el desarrollo planificado y el fortalecimiento de estrategias, estructuras y los procesos organizacionales para mejorar la eficacia de la organización.
2004	Mello, Faria. "Desarrollo organizacional, un enfoque integral". Editorial Limusa S.A de C.V. Año 2004. México. Págs. 27, 30.	Un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.
2005	Cumming y Worley. Desarrollo Organizacional y cambio. Octava edición. 2005, pág. 1.	El desarrollo organizacional es una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas.
2010	Organization Development Network (ODN) 2010.	Un enfoque dinámico basado en valores para el cambio de sistemas en las organizaciones y comunidades; se esfuerza por fomentar la capacidad para lograr y mantener un nuevo estado deseado que beneficie a la organización o la comunidad y al mundo que les rodea.

Fuente: Elaboración propia.

Desde la revisión de la literatura del desarrollo organizacional se plantea que las empresas requieren mejorar en sus procesos, reorganizarlos y darles la orientación adecuada para que el sistema funcione adecuadamente, desde su

planificación, el hacer, el control interno y las acciones estratégicas buscando el mejoramiento continuo. En otras palabras, el desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas, donde el agente de cambio puede ser directivo, pero usualmente recibe orientación o ayuda por parte de expertos y especialistas externos.

6.4.1. Modelos de Desarrollo Organizacional:

Los modelos más representativos que han sido planteados por diversos autores a través de los años, están dirigidos hacia la mejora de las habilidades y estrategias con las que cuenta una organización.

Modelo de de kurt lewin²⁹

Lewin (1945), define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resiste a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo. Por lo tanto, si en esta interacción una de las fuerzas cobra mayor magnitud se produce un desequilibrio organizacional.

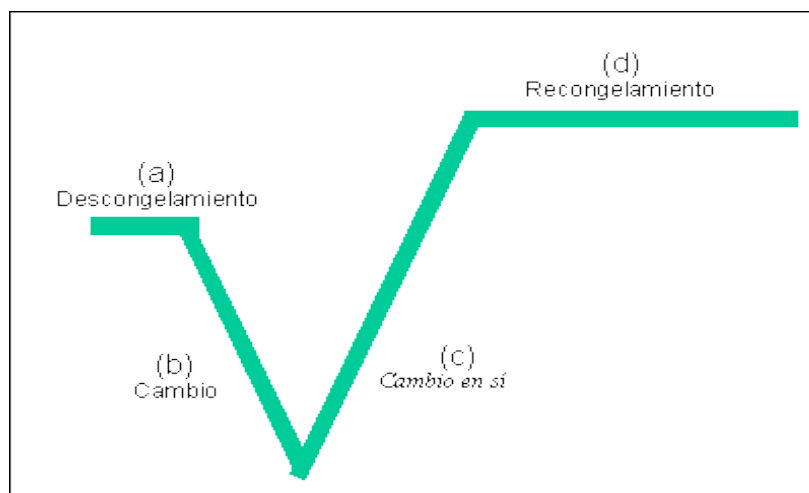
Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

- 1. Descongelamiento:** esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento; es decir es esa etapa en la cual las personas necesitan tener criterios para entender y evidenciar que el cambio es algo deseable y posible.
- 2. Cambio o movimiento:** en esta etapa se debe adoptar una nueva actitud, consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

²⁹ GESTIOPOLIS. El Desarrollo de la Eficiencia de la Organización. [citado el 10 de marzo de 2014] <Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/desaeficienorg.htm>>

3. **Recongelamiento:** en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo elementos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional. En esta etapa convertir la conducta en algo permanente.

Figura 2. Modelo de Kurt Lewin.



Fuente: LEWIN, Kurt. 1945. Citado por: GUÍSAR. Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. México. MacGraw Hill. 2008.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

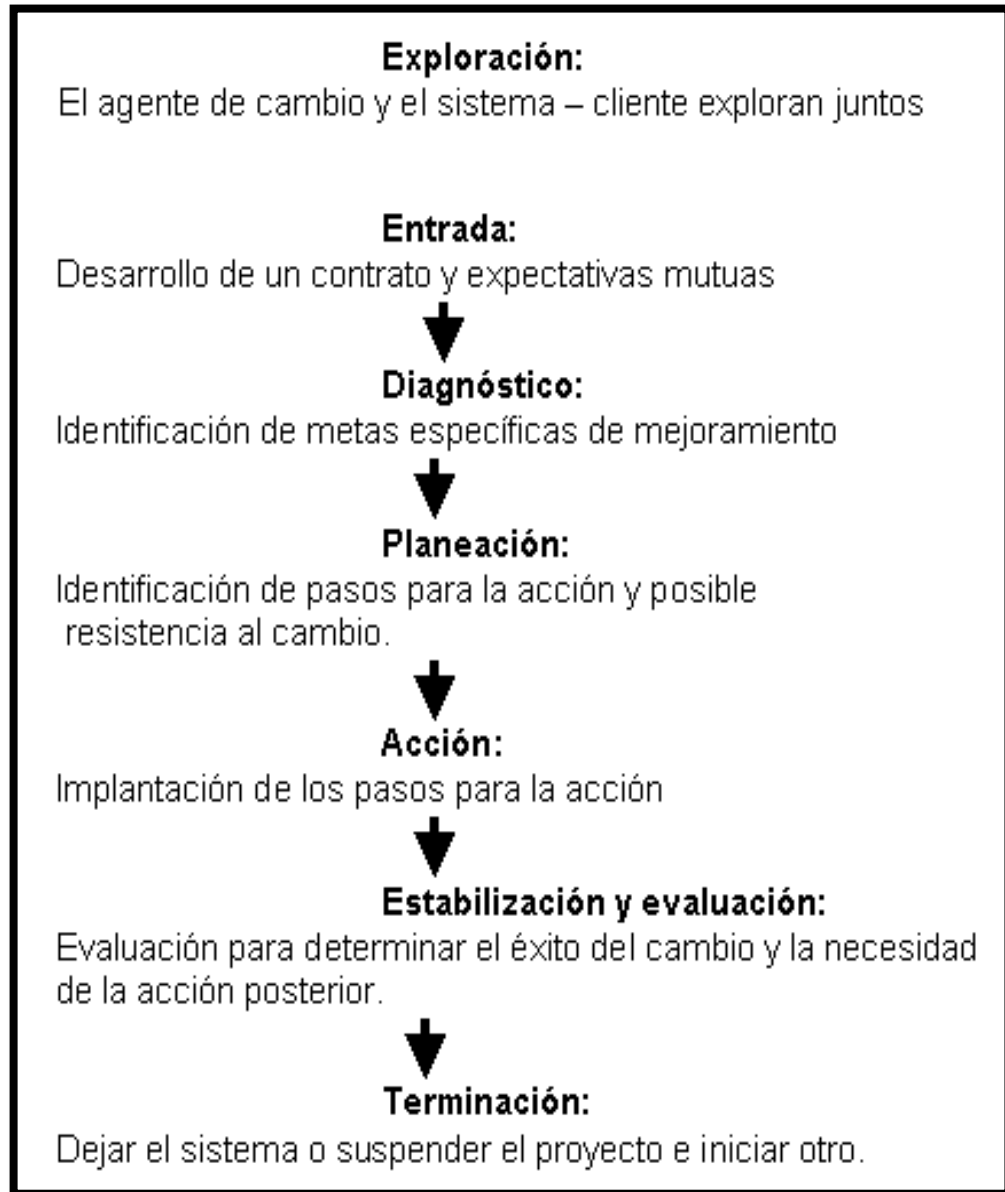
Modelo de planeación³⁰

Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley y después modificado y perfeccionado. Este modelo indica que toda información debe ser compartida entre la organización y el agente de cambio, para que luego pueda ser convertida en planes de acción.

³⁰ Ibíd.

Los autores proponen siete pasos, los cuales deben ser adaptados de acuerdo a las necesidades de la organización.

Figura 3. Modelo de Planeación del D.O.

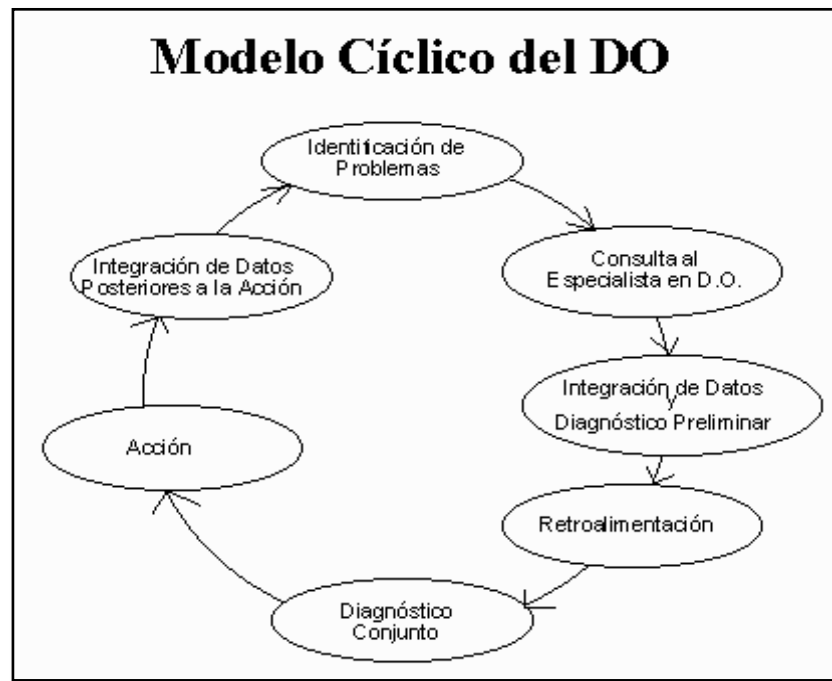


Fuente: LIPPITT, WATSON Y WESTLEY. Citado por: GUÍSAR, Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. México. McGraw-Hill. 2008.

Modelo de investigación acción³¹

Este modelo de amplia aplicabilidad, considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en D.O. Hace hincapié en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción.

Figura 4. Modelo Cíclico del Desarrollo Organizacional.



Fuente: [Consultado en Enero 18 de 2014] <Disponible en internet: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacion/investigacion.htm>>

La Enciclopedia Financiera³², plantea que este modelo fue concebido por Kart Lewis y más tarde elaborado y ampliado por otros científicos de la conducta. Básicamente el modelo plantea un proceso cíclico por etapas, parte de la

³¹ Ibid.

³² Investigación del desarrollo organizativo. [Consultado en Enero 18 de 2014] <Disponible en internet: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacion/investigacion.htm>>

planeación entre el cliente y el agente de cambio, donde ambos revisan los problemas presentes en la organización e incluyen un diagnóstico preliminar, la recopilación de datos, la retroalimentación de los resultados, y la planificación de la acción conjunta.

La segunda etapa es la acción, la cual incluye las acciones relativas a los procesos de aprendizaje y de la planificación y ejecución de cambios de comportamiento en la organización del cliente. Incluye talleres, sesiones y actividades conjuntas como parte de la etapa de transformación.

Por último el proceso cíclico llega al paso de las salidas o resultados, lo cual incluye cambios reales en el comportamiento y se estipulan los ajustes necesarios para que las actividades de aprendizaje se puedan interiorizar y hacer.

Modelo de las 6 casillas de Weisbord³³

El modelo fue desarrollado por el analista americano Marvin Weisbord para evaluar la operación de las organizaciones. Este modelo representa una forma particular de visualizar la estructura y el diseño organizacional. Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño.

El Modelo de las seis cajas está conformado de los siguientes componentes (las cajas):

1. **Propósitos:** ¿Dentro de qué “empresa” nos encontramos?
2. **Estructura:** ¿Cómo nos dividimos el trabajo?
3. **Relaciones:** ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre la gente? ¿Con nuestras tecnologías?
4. **Recompensas:** ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?
5. **Liderazgo:** ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?
6. **Mecanismos útiles:** ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?

³³ REFLEXIONA Y APRENDE. El Modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord. [Consultado en Enero 18 de 2014] < Disponible en internet <http://reflectlearn.org/es/discover/el-modelo-de-seis-cajas-de-marvin-weisbord-modelo-de-weisbord> [citado el 10 de marzo de 2014]>

Modelo de cambio planeado de Faria Mello³⁴

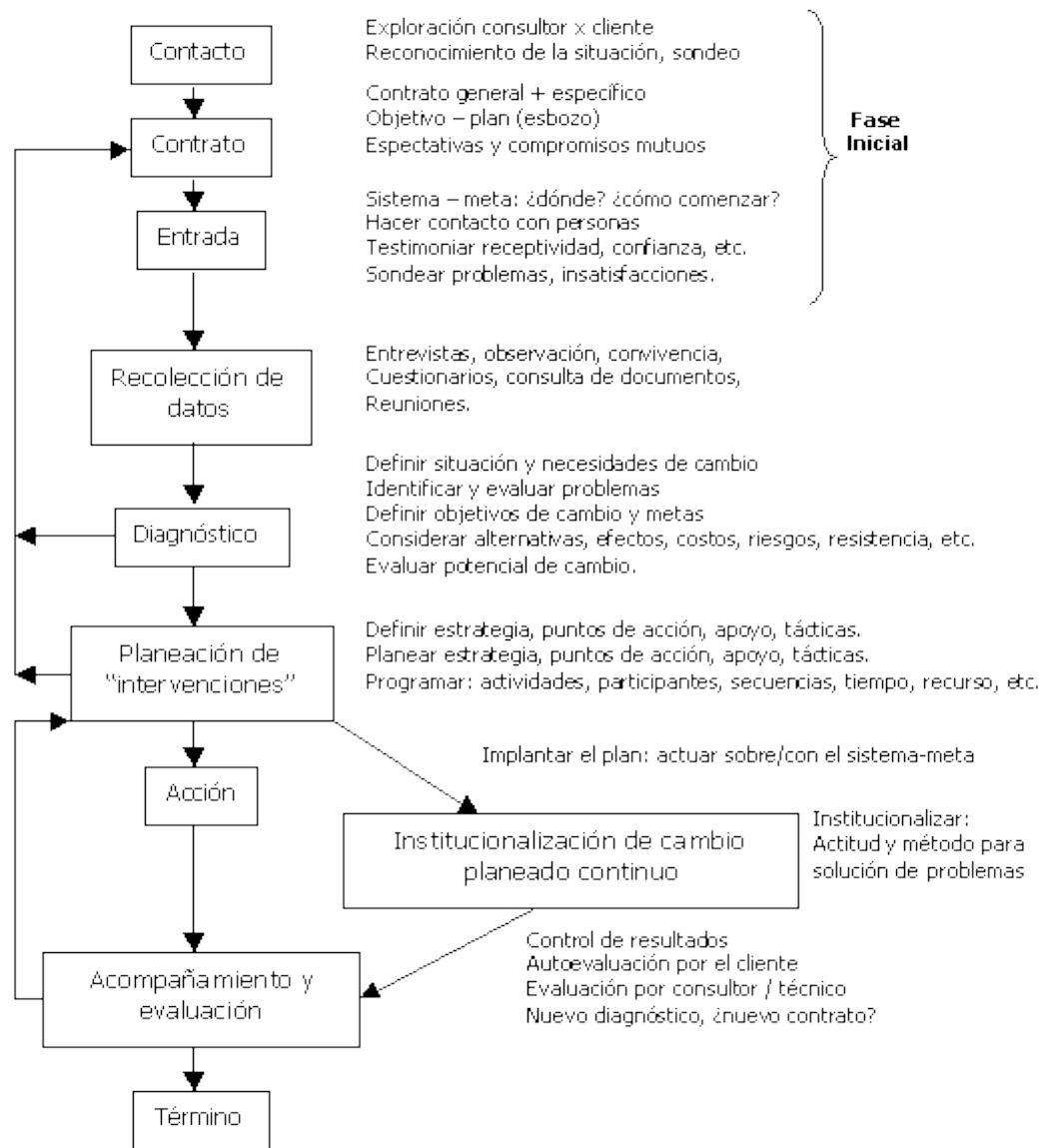
Faria Mello en su libro de Desarrollo Organizacional lo presenta como un modelo dividido por etapas. La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de subfase del contacto. Algunos autores la consideran como la fase entre el primer contacto y el contacto inicial. Por su parte Faria Mello dice que: “contacto, contrato y entrada, se funden en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos, y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o extensión de la entrada”.

Se puede decir que ya establecido el contacto, una consecuencia lógica sería la celebración del contrato respectivo, en la cual se estipularán con claridad las expectativas tanto del sistema cliente como del agente de cambio con respecto al programa. Es importante que estas expectativas consten por escrito para evitar malos entendidos o expectativas falsas con relación al alcance del programa.

Muchos conflictos surgen entre consultor y sistema – cliente precisamente por no asentar por escrito las expectativas sobre el programa: Esa es la finalidad del contrato.

³⁴ DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Unidad II La naturaleza del cambio. [En línea] <http://desarrolloorgwen.blogspot.com/> [citado el 10 de marzo de 2014]

Figura 5. Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello.



Fuente: MELLO. Faria. Modelo de Cambio Planeado. Citado por: GUÍSAR, Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. México. Mc.Graw-Hiill. 2008.

Como se puede evidenciar, existen varios modelos enfocados en el Desarrollo Organizacional, los cuales apuntan hacia la mejora en las estrategias, actitudes, habilidades, procesos de las organizaciones, a través de cambios que si bien, pueden ser considerados innecesarios para muchos de los empleados y empleadores, suelen convertirse en herramientas fundamentales para mejorar su accionar empresarial.

6.5. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es un modelo metodológico en el que se requiere establecer los objetivos que se pretenden alcanzar en la organización, los indicadores de medición de cada uno de ellos, y las estrategias para alcanzar, las metas, procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos. Es el punto de partida de toda organización que busque un posicionamiento en el mercado y la supervivencia organizacional.

Es mediante el direccionamiento que se determina la ventaja competitiva que debe ejecutar la organización para buscar un posicionamiento, crecimiento y estabilidad en los mercados. Johnson (2001)³⁵, el direccionamiento estratégico está constituido por la misión, visión, políticas, objetivos, estrategias y procedimientos.

Santiago Garrido Buj³⁶, en su libro de Dirección Estratégica plantea varias técnicas de diagnóstico que permiten el fortalecimiento del direccionamiento estratégico y la evaluación de la posición estratégica con el fin de establecer las ventajas competitivas. Estas técnicas son:

6.5.1. Matriz Evaluación de los factores externos - EFE

Es la Matriz de evaluación del factor externo, que trata de presentar en un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas) y por otra los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa.

- La primera columna refleja los factores del entorno, tanto positivos como negativos.
- La segunda columna reparte porcentualmente el peso adjudicado a cada factor. Su suma debe totalizar 1 o 100.
- La tercera columna recoge los valores de cada factor en relación con el negocio en cuestión. Siendo 4 la máxima calificación a otorgar y 1 la mínima.
- La columna cuarta recoge el resultado de la multiplicación de los pesos asignados a cada uno de los factores. Su suma tomará un valor entre 1 y 4,

³⁵ JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, K. Dirección Estratégica. Madrid, España: Prentice Hall. 2001. 711p.

³⁶ GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección Estratégica. Mc Graw Hill 2da Edición. 2006. Pág 48-52.

considerándose positivos los valores superiores a la media (2,5) y negativos los inferiores.

6.5.2. Matriz Evaluación de los factores internos - EFI

Es la Matriz de evaluación de los factores internos que presenta un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con los recursos y capacidades de la empresa (fortalezas y debilidades) y por otra los valores a asignar a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa.

- La primera columna refleja los factores internos tanto positivos como negativos.
- La segunda columna reparte porcentualmente el peso adjudicado a cada factor. Su suma debe totalizar 1 o 100.
- La tercera columna recoge los valores de cada factor en relación con el negocio en cuestión. Los valores a asignar deben oscilar entre 1 y 4, de forma que una calificación 4 indica que el factor es una fortaleza y que 1 es una debilidad importante.
- La columna cuarta recoge el resultado de la multiplicación de los pesos asignados a cada uno de los factores. Su suma tomará un valor entre 1 y 4, considerándose positivos los valores superiores a la media (2,5) y negativos los inferiores.

6.5.3. Matriz Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas - DOFA

La matriz surge como consecuencia de la aplicación del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). A través de ella se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos, es decir, los recursos y capacidades que generan fortalezas o presentan debilidades y los aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también de oportunidades de negocio.

La combinación de los cuatro aspectos se recogen en un cuadro o matriz que agrupa las estrategias en:

- FO (fortalezas/oportunidades)
- DO (debilidades/oportunidades)
- FA (fortalezas/amenazas)
- DA (debilidades/amenazas)

López, C (2003)³⁷ plantea que el análisis DOFA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

6.6. Gestión por procesos

La concientización de la mayoría de las empresas hacia la eficiencia y competitividad ha llevado a implementar en su gran mayoría la metodología de Gestión de la calidad y procesos.

“Ante la necesidad de supervivencia y competitividad, el análisis y la mejora de los procesos no son opcionales, es imprescindible, incluso podríamos decir que hoy, procesos eficaces y eficientes no aportan una ventaja competitiva, pero, por el contrario el no tenerlos es una gran desventaja.”³⁸

Urquiaga plantea que “es un enfoque diferente de gestionar la empresa teniendo en cuenta una mayor transparencia y participación de los recursos humanos. Se busca identificar claramente que se hace en la empresa y que es lo misional o la razón de ser, permitiendo apuntar a los objetivos organizacionales.”³⁹

Los objetivos de la gestión por procesos buscan aumentar los resultados de las empresas (identificar el costo de cada proceso para buscar la optimización del mismo), satisfacer las necesidades de los clientes e incrementar la productividad.

Según Sánchez, L. y Blanco, B⁴⁰, es una propuesta para lograr la supervivencia de las pymes.

Rojas⁴¹, propone que el objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la organización a través de conseguir la satisfacción de sus clientes y aumentar la productividad.

³⁷ LOPEZ, C. El análisis FODA. 2003. Citado por: GONZÁLEZ, Verónica. “Planificación estratégica y análisis FODA mediante el método de INTERPYME en el PROFO “Viento Sur” Provincia de Llanquihue X Región” (Trabajo de grado). Chile. 2005

³⁸ . AULISO, Roberto; MILES, John Y QUINTILLAN, Isabel. Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones. FCE Revista Electrónica. Universidad Católica.

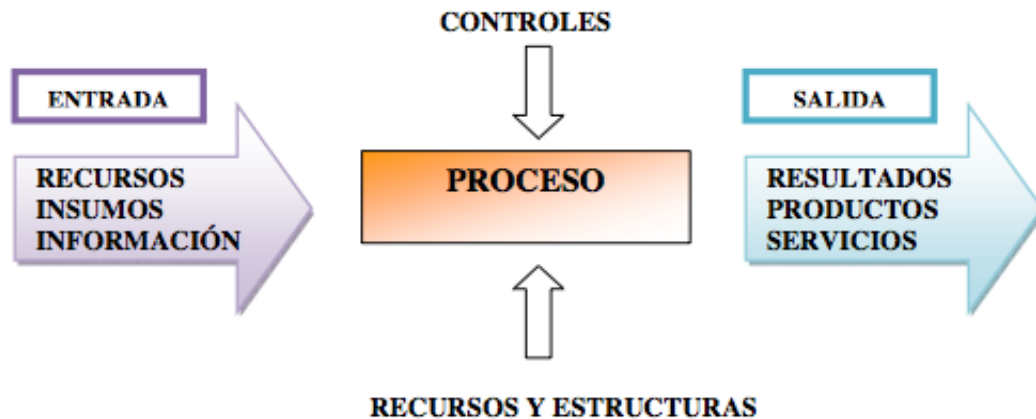
³⁹ URQUIAGA, Ana Julia. 2002. P201. Citado por: LLUMILUISA, Patricio G. Diseño y propuesta de un sistema de gestión por procesos en el hotel Somagg ubicado en el cantón La Manna, provincia de Cotopaxi. Proyecto de investigación ingeniero empresarial. Escuela Politécnica Empresarial. Facultad de ciencias administrativas. 2010. p 12.

⁴⁰ SANCHEZ, Lidia, et.al. La gestión por procesos, una herramienta para lograr la supervivencia de las pymes. Trabajo de investigación. Universidad de Santander. 24 p.

⁴¹ ROJAS, Jaime. 2006. P9. Citado por: LLUMILUISA, Patricio G. Op. Cit.

Mejía (2007)⁴², plantea que los elementos de un proceso son las entradas, los recursos y estructuras, las salidas y los controles.

Figura 6. Elementos de un Proceso



Fuente: Mejía (2007). Elementos de un proceso. Citado por: LLUMILUISA, Patricio G. Diseño y propuesta de un sistema de gestión por procesos en el hotel. 2010. 12p

Zaratiegui, JR⁴³ plantea que en el modelo de Gestión por procesos la jerarquización inicia con los macroprocesos: Estratégico que es el proceso destinado a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto. Operativo o Misional: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos y finalmente el macroproceso de apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativo.

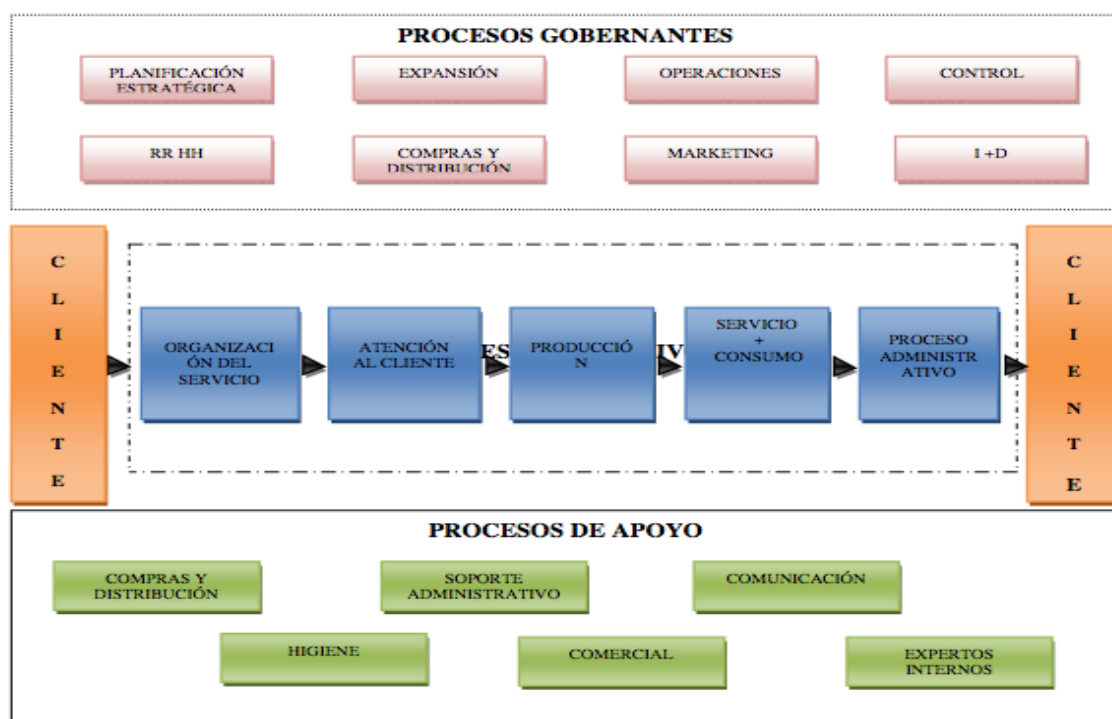
⁴² MEJIA. 2007. P5. Citado por: ibíd.

⁴³ ZARATIEGUI. J.R .La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial N.º 330 • 1999 / VI. p. 81-88.

6.6.1. Mapa de Procesos

El mapa de procesos permite visualizar de forma general el modelo de gestión organizacional. Según Urquiaga, Torres y Acevedo, “es la representación gráfica que define a la organización como un sistema de procesos interrelacionados; impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando como sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.”⁴⁴

Figura 7. Mapa de Procesos



Fuente: Julia (2002) Jerarquía de Procesos. Citado por: LLUMILUISA, Patricio G. Diseño y propuesta de un sistema de gestión por procesos en el hotel. 2010. P16

El mapa de procesos representa gráficamente el actuar de la organización, contando con 3 niveles generales que a vez se desglosan en procedimientos. Para cada procedimiento que la empresa pone en marcha, se designa el talento humano encargado y las actividades para llevar a cabo.

⁴⁴ URQUIAGA, Ana Julia. TORRES, Luci y ACEVEDO, José Antonio. Procedimiento de Análisis y mejoramiento de procesos. Aplicación a una corporación comercial. Volumen XXV. No.2Revista Logística. La Habana, Cuba. Enero, 2004. P 6.

6.6.2. Cadena de valor

La cadena de valor desarrollada por Michael Porter en su obra *La ventaja competitiva*,⁴⁵ es un instrumento destinado a descomponer las diferentes operaciones realizadas por una empresa en un determinado sector de actuación. Esta cadena despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

- **Actividades Primarias:** Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en cinco categorías genéricas.
- **Actividades de Apoyo:** En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Figura 8. Cadena de valor de Michael Porter.



Fuente: PORTER. Michael. La competitividad (1990). [Consultado en Noviembre 4 de 2103]<Disponible en internet. : <http://www.gestiopolis.com>>

⁴⁵ PORTER. Op. cit

6.7. Gestión del Talento Humano

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano, las cuales dependen en gran medida de las personas que trabajan en ellas, por tal razón el talento humano es el recurso más importante que poseen, dado que son ellas las que llevan a cabo todos los procesos, avances, logros y errores a nivel organizacional.

“La gestión del talento humano, es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables”⁴⁶

En este sentido, una empresa se constituye y fundamenta a través del esfuerzo de personas, quienes se adaptan, crean, proponen y convierten su experiencia y conocimiento no solo en función de los demás, sino también en alcanzar el bienestar de la misma.

Si bien es cierto que la administración de las personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia por el aporte intelectual, es común observar a muchos trabajadores insatisfechos con su empleo actual; en cuanto a remuneración, cargos, funciones y en general con el ambiente laboral, lo que genera inestabilidad de las personas en los empleos, disminuyendo la efectividad y eficiencia en general. Frente a esto, la gestión del talento humano, desempeña un papel fundamental, ya que direcciona la empresa en el uso de técnicas, herramientas y conceptos de administración de personal, a fin de alcanzar las metas e incrementar la productividad y el desempeño.

Según Chiavenato, “la gestión del recurso humano, como conjunto de prácticas, es la forma en la que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo”⁴⁷

En este sentido, la influencia de las empresas en la vida de las personas es fundamental, ya que la manera en la que las personas viven, se comportan, comunican sus valores y convicciones, son influidas por las organizaciones, el capital intelectual es esencial para la prosperidad a largo plazo en la era del

⁴⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Editorial Nomos S.A., Colombia 2003, p.6.

⁴⁷ CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3º ed. McGraw Hill. Mexico. 2008. P 40.

conocimiento, teniendo presente que las exigencias planteadas por el entorno hacen cada vez más compleja la estabilidad de las empresas, por tanto gestionar a todas las personas involucradas en ella será la única opción para el mejor desempeño laboral presente y futuro.

La gestión de los recursos humanos, significa básicamente mantener culturas y valores institucionales que conduzcan a un alto desempeño que haga que la gente actúe o se comporte de determinada manera, siendo su finalidad lograr un propósito común, que beneficie no sólo a los empleados sino también a la empresa en general, ya que al tener en cuenta diferentes tipos de estímulos es posible que se generen mejores resultados en sus integrantes, quienes requieren de un clima laboral adecuado tanto interno como externo para el buen desempeño laboral.

6.7.1. Gestión por Competencias

Las competencias son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar resultados.

Martha Alles⁴⁸ define las competencias como características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

La metodología por competencias está dividida en grados (A, B, C), siendo A el más alto y C el más bajo de desarrollo. Una vez definidas las competencias junto con sus niveles o grados, se realiza la asignación de puestos.

⁴⁸ ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Editorial Nueva Edición. Buenos Aires: Granica. 2012. Pág. 84.

Por lo tanto, la existencia de dos documentos se fundamenta en lo siguiente:

- Las competencias definen las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con una performance superior, por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias, así como las otras capacidades (conocimientos) que cada posición requiere: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia requerida etc.
- Los comportamientos son indicadores que permiten la medición de las competencias.

7. MARCO LEGAL

El proyecto enfocado en el Desarrollo Organizacional de 38 mipymes comerciales, responde a varias expectativas, así como articula diferentes actores e instituciones sobre cuyos lineamientos y normas descansan los objetivos del mismo.

Teniendo en cuenta la naturaleza del proyecto, se puede ver que el sector juega un papel fundamental y determinante para que sean precisamente los comerciantes los participantes de la propuesta. Por lo tanto, la normatividad vigente que aplica para el sector comercial se encuentra en el Código de Comercio de Colombia (Decreto 410 de 1971), la Ley 1523 del 27 de noviembre de 2008 “por el cual se regula la productividad y la competitividad y se dictan otras disposiciones” y la Ley 155 de 1959 “Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre prácticas comerciales restrictivas”, ya que facilitan las normas y lineamientos para tener en cuenta en el sector comercial.

Varios son los elementos que constituyen esos lineamientos, pues ellos enmarcan una serie de parámetros que deben tener presentes los comerciantes. Estos elementos son: la competitividad, las obligaciones de los comerciantes, el desarrollo económico, la calidad y el desarrollo humano. Es sobre estos elementos o ejes que descansa el marco legal de la propuesta, ya que el proyecto busca conseguir un único objetivo fundamental: el desarrollo organizacional en el sector comercio. La propuesta se articula en tanto las mipymes respeten las normas, las leyes y los lineamientos comerciales, que orientados por FENALCO y basados en la Propuesta de Desarrollo Organizacional se visionen hacia la competitividad, la mejora del servicio y el establecimiento de cambios.

7.1. Decreto 410 de 1971⁴⁹

Capítulo I. De Los Comerciantes Y De Los Asuntos De Comercio

ARTÍCULO 10º Comerciantes - Concepto - Calidad. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

⁴⁹ CÓDIGO DE COMERCIO DE COLOMBIA. Decreto 410 de 1971. [citado el 11 de julio de 2014]<Disponible en internet en: <http://www.camaradorada.org.co/documentos/Codigo%20Comercio.pdf.>>

ARTÍCULO 13º Presunción De Estar Ejerciendo El Comercio. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

- 1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;
- 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y
- 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

ARTÍCULO 14º Personas Inhábiles Para Ejercer El Comercio. Son inhábiles para ejercer el comercio, directamente o por interpuesta persona:

- 1) Los comerciantes declarados en quiebra, mientras no obtengan su rehabilitación;
- 2) Los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales respecto de actividades mercantiles que tengan relación con sus funciones, y
- 3) Las demás personas a quienes por ley o sentencia judicial se prohíba el ejercicio de actividades mercantiles.

ARTÍCULO 16º Delitos Que Implican Prohibición Del Ejercicio Del Comercio Como Pena Accesorias. Siempre que se dicte sentencia condenatoria por delitos contra la propiedad, la fe pública, la economía nacional, la industria y el comercio, o por contrabando, competencia desleal, usurpación de derecho sobre propiedad industrial y giro de cheques sin provisión de fondos o contra cuenta cancelada, se impondrá como pena accesorias la prohibición para ejercer el comercio de dos a diez años.

Capítulo II. Deberes De Los Comerciantes

ARTÍCULO 19º Obligaciones De Los Comerciantes. Es obligación de todo comerciante:

- 1) Matricularse en el registro mercantil;
- 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
- 6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Título IV. De los libros de comercio

Capítulo I. Libros y papeles del comerciante

ARTÍCULO 48º Conformidad de libros y papeles del comerciante a las normas comerciales - medios para el asiento de operaciones. Todo comerciante conformará su contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general, a las disposiciones de este código y demás normas sobre la materia. Dichas normas podrán autorizar el uso de sistemas que, como la microfilmación, faciliten la guarda de su archivo y correspondencia. Asimismo será permitida la utilización de otros procedimientos de reconocido valor técnico-contable, con el fin de asentar sus operaciones, siempre que facilite el conocimiento y prueba de la historia clara, completa y fidedigna de los asientos individuales y el estado general de los negocios.

7.2. Ley 1523 del 27 de noviembre de 2008 “por el cual se regula la productividad y la competitividad y se dictan otras disposiciones”⁵⁰

ARTÍCULO 1º. Importancia de la Productividad y Competitividad. El desarrollo científico y tecnológico de un país permiten una mayor capacidad competitiva lo que a su vez facilita la incorporación de Colombia en la economía global y el mejor desempeño exportador, lo que es un requisito esencial para el desarrollo económico del país y de sus regiones y facilita el mejoramiento del nivel de vida de la población.

El Estado otorgará especial atención al desarrollo de una estrategia de largo plazo en este campo, y las diferentes ramas del poder público tendrán presente el impacto de sus decisiones en el fortalecimiento de dicha estrategia.

ARTÍCULO 2º. Formulación de la Política Nacional para la Productividad y Competitividad. El Gobierno Nacional velará por que la formulación y ejecución de políticas y programas que tengan impacto en la productividad y competitividad se desarrolle mediante la adecuada coordinación de las entidades del sector privado, la academia y el sector público y definirá indicadores que midan su evolución a nivel nacional y regional.

⁵⁰ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1523 del 27 de noviembre de 2008. [citado el 11 de julio de 2014]<Disponible en internet: <http://wsp.presidencia.gov.co/snnei/politica/Documents/ley-1253-27nov2008.pdf>>

7.3. Ley 155 de 1959. Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre prácticas comerciales restrictivas: 51

ARTICULO 1º. Modificado por el art. 1, Decreto 3307 de 1963. **El nuevo texto es el siguiente:** Quedan prohibidos los acuerdos o convenios (sic) que directa o indirectamente tengan por objeto limitar la producción, abastecimiento, distribución o consumo de materias primas, productos, mercancías o servicios nacionales o extranjeros, y en general, toda clase de prácticas, procedimientos o sistemas tendientes a limitar la libre competencia y a mantener o determinar precios inequitativos.

ARTICULO 2º. Las empresas que produzcan, abastezcan, distribuyan o consuman determinado artículo o servicio, y que tengan capacidad para determinar precios en el mercado, por la cantidad que controlen del respectivo artículo o servicio, estarán sometidas a la vigilancia del Estado para los efectos de la presente Ley.

ARTICULO 8º. Las empresas comerciales no podrán emplear prácticas, procedimientos o sistemas tendientes a monopolizar la distribución, ni ejecutar actos de competencia desleal en perjuicio de otros comerciantes.

ARTICULO 10º Derogado por el artículo 33, Ley 256 de 1996. Constituye competencia desleal todo acto o hecho contrario a la buena fe comercial, y al honrado y normal desenvolvimiento de las actividades industriales, mercantiles, artesanales o agrícolas.

La pregunta es ¿son ajustables estas normas y leyes con el proyecto? En términos conceptuales es más bien simple responder a este cuestionamiento ya que mediante la reglamentación, la organización y la adaptación a normas generales, los comerciantes podrán llevar a cabo su quehacer diario mediante un trabajo unificado, respetuoso, solidario y cooperativo.

⁵¹ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 155 de 1959. [citado el 11 de julio de 2014]<disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=38169>>

8. MARCO SITUACIONAL

En la ciudad de Pereira se ha venido gestando un mercado multiregional de una envergadura desproporcionada, y como resultado se han asentado grandes superficies comerciales, nacionales e internacionales. No obstante, los pequeños negocios siguen subsistiendo y es preciso identificar una manera de acceso a dicho mercado. Frente a esto, FENALCO le apostó a un macroproyecto denominado “Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira”, en el que se hace una apuesta por integrar el sector turismo con el sector comercio, capacitando y formando a los empresarios en diversos temas que les permita mejorar su competitividad.

8.1. Pereira, Risaralda ⁵²

Pereira es la capital del departamento de Risaralda, se encuentra ubicada en el Eje Cafetero, uno de los principales núcleos de la economía nacional y parte de la llamada región paisa. La ciudad cuenta con una población aproximada de 428.397 habitantes, que determinó El DANE (2005)⁵³ en un censo general.

La ciudad de Pereira está ubicada estratégicamente entre Bogotá, Medellín y Cali. Se encuentra en la región centro-occidente del país, con un alto nivel comercial, que la convierte en uno de los territorios colombianos más propicios para realizar inversiones.

Pereira compone con Dosquebradas y La Virginia, el Área Metropolitana Centro Occidente y hace parte del denominado Eje Cafetero, una ruta que une a tres departamentos y que congrega a cerca de 2.5 millones de personas lo que hace propicio el comercio en la región.

⁵² INVENTARIO COMERCIAL Y CULTURAL DE PEREIRA. Historia de Pereira. [En línea]. <http://kevinlo000.wordpress.com/inventario-comercial-y-cultural-de-pereira-11-05-28/>. [citado el 4 de julio de 2014]

⁵³ DANE. Boletín Censo General 2005 Pereira, Risaralda. [En línea]. http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/66001T7T000.PDF. [citado el 4 de julio de 2014]

Figura 9. Localización de Pereira en el Departamento de Risaralda



Fuente: República de Colombia. Ministerio de Defensa Nacional. Policía Nacional de Colombia (2012). [Consultado en 11 de Julio de 2014]<www.oasportal.policia.gov.co>

A través de la historia, Pereira se ha consolidado como una ciudad comercial ya que su ubicación le permite ser un centro de desarrollo, denominada por tanto “triángulo de oro”, ya que consagra un sinnúmero de personas que se aglomeran en la ciudad para sumarse a la actividad comercial. Esta creciente urbe colombiana es conocida también como *"la querendona, trasnochadora y morena"*, *"La perla del Otún"* y *"La ciudad sin puertas"*. Ciudad universitaria y comercial, Pereira es punto obligado de la red vial nacional y cuenta con aeropuerto con conexión internacional.

Un informe de la revista Enfoque del Café⁵⁴ señala que solo en el casco urbano de la ciudad hay por lo menos 4.500 establecimientos comerciales que atienden esta demanda en constante crecimiento, reflejo también del buen desempeño de la economía del departamento que creció el año pasado 5,4%, el índice más alto desde 1997.

⁵⁴ REVISTA DINERO. El tanque de oxígeno de Pereira. [citado el 4 de julio de 2014]. <Disponible en internet: <http://www.dinero.com/imprimir/44377>>

8.2. Fenalco Risaralda ⁵⁵

Reseña Histórica:

La Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, fue creada en el año de 1945 por un grupo de comerciantes durante la presidencia del Doctor Alberto Lleras Camargo, en una época de grandes cambios económicos debido a la gran depresión de 1929 y la segunda guerra mundial hechos históricos que marcaron un momento de crisis para los comerciantes gracias a las campañas que hacían en su contra por la escasez de mercancías y la inflación que empezaba a presentarse. Es así como un grupo de comerciantes encabezados por Don Lorenzo Botero Jaramillo propone fundar una nueva asociación que defienda los intereses del gremio mercantil y trabaje por los del país en general, en bien de su desarrollo dando origen a FENALCO.

La Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, es una entidad sin ánimo de lucro, encargada de orientar y representar los intereses del comercio dentro de un criterio de bienestar y progreso para el país. Como Organismo Gremial que agrupa el Comercio Organizado presta servicios a sus afiliados en las más diversas áreas, así mismo ejerce una gestión de representación del sector privado ante el Gobierno Nacional, Departamental y Municipal, institutos descentralizados, organismos nacionales e internacionales y entidades públicas y privadas.

FENALCO a través de la historia fue creciendo según las necesidades que se iban presentando en el Sector Comercial, debido al crecimiento de este sector a nivel nacional. En 1947, en el departamento de Risaralda se fundó FENALCO Seccional Risaralda, liderado por Francisco José Ocampo Londoño, quien contó con la ayuda del prestigioso abogado Álvaro Campo Posada, para consolidar la agremiación de comerciantes en Pereira.

Se constituyó una Junta Directiva conformada por Francisco Ramírez, Bernardo Ángel Marulanda, Rafael Restrepo y Emilio Vallejo Restrepo; y el Director Ejecutivo, Álvaro Campo Posada conformaron la Federación en la región. La Junta Directiva se encarga de buscar nuevos simpatizantes y al transcurrir los días logra tener 100 comerciantes afiliados, para realizar una importante asamblea con comerciantes de otras ciudades.

⁵⁵ FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES FENALCO. Reseña Histórica. [En línea]. <http://www.fenalcorisaralda.com/>. [citado el 4 de julio de 2014]

8.3. Club Dinámico del Centro de la ciudad de Pereira

El Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira es un proyecto que se realiza desde la Federación Nacional de comerciantes FENALCO, el Ministerio de Comercio Exterior, la Universidad Tecnológica y la Alcaldía, con el objetivo de conformar una Red de trabajo de 38 Mipymes comerciales, mejorando su capacidad de gestión y comercio, para atraer a los turistas a través del uso intensivo de las TIC. Su origen parte de la estrategia de articulación del sector comercio con el sector turismo en la ciudad de Pereira, involucrando los subsectores de calzado, vestuario, joyería, bisutería. La Red de trabajo se establece a través de talleres de socialización con el fin de fortalecer las estrategias de promoción y comercialización de los productos y servicios del comercio, incrementando las capacidades de asociatividad y potenciando los esfuerzos realizados desde otras instancias en la promoción de ciudad, fortaleciendo la cadena del turismo, con el apoyo y mejoramiento de las TIC.

Uno de los mayores beneficios del Club Dinámico, corresponde a la creación de la Plataforma de comunicación virtual que permite la integración entre comerciantes, proveedores y consumidores, para satisfacer la oferta y la demanda a través de la actualización inmediata de la información.

El alcalde de Pereira expresó que este proyecto con los comerciantes tuvo un presupuesto asignado de cien millones 230 mil pesos, el cual se ejecutó desde noviembre del 2013 hasta el 30 de mayo del 2014, beneficiando a 38 mipymes de 35 presupuestadas. “Vamos generando mayor competitividad de la ciudad, con lo cual no solamente se piensa en la utilidad de los comerciantes sino de la economía en su conjunto; la preservación y el fortalecimiento de la actividad comercial en el centro de la ciudad, publicidad corporativa, la sistematización de los establecimientos, entre otros”.⁵⁶

⁵⁶ VÁSQUEZ ZULETA, Enrique. Pereira Invierte en nuevas tecnologías. En: El diario del Otún. Pereira. [6 de junio, 2014].<Disponible en internet: <http://www.eldiario.com.co/seccion/LOCAL/pereira-invierte-en-nuevas-tecnolog-as1406.html>>

CAPITULO III

9. DISEÑO METODOLÓGICO

9.1. Tipo de investigación

Este trabajo de investigación es de tipo descriptivo, en el que se realizaron encuestas estructuradas a líderes del sector comercial, miembros de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, con el objetivo de conformar una Red de trabajo e identificar las características de las mipymes comerciales en términos de competitividad, que finalmente permitiría realizar una propuesta de Desarrollo Organizacional.

9.2. Fases de la investigación

El proyecto se desarrolló en las siguientes fases:

Fase I: revisión de la literatura y recopilación de definiciones sobre el Desarrollo Organizacional, Competitividad, Direccionamiento estratégico, Gestión por Procesos, Competencias, según diferentes fuentes y autores.

Fase II: Diseño de un instrumento diagnóstico que permitió fortalecer la aplicación de las matrices EFI, EFE y DOFA, con el objetivo de determinar y analizar las características de las empresas y establecer la estrategia organizacional para los comerciantes de bisutería, calzado, vestuario y joyería.

Fase III: Recopilar y analizar la información.

Fase IV: Elaboración del direccionamiento estratégico para la Red de Trabajo.

Fase V: Realización del mapa de procesos y cadena de valor para la Red de Trabajo que conforman los comerciantes.

Fase VI: Determinar los procedimientos para cada uno de los procesos.

Fase VII: Plantear el diseño de cargos, el liderazgo apropiado y las competencias y comportamientos para el personal clave de los establecimientos comerciales.

Fase VIII: Diseño de una propuesta de Desarrollo Organizacional y competitividad mediante estrategias aplicadas para las MIPYMES que Conforman la Red de Trabajo del Centro de la Ciudad de Pereira.

Fase IX: Revisión y corrección del documento final.

10. POBLACIÓN Y MUESTRA

Con el fin de llevar a cabo la investigación sobre la propuesta de Desarrollo Organizacional, las unidades de análisis establecidas son 38 MIPYMES comerciales que conforman la Red de trabajo del Centro de la Ciudad de Pereira. Este tamaño de muestra surge de la población total inscrita a FENALCO Risaralda, sin embargo no se pudo estadísticamente aplicar el tamaño de la muestra debido a que la participación de los comerciantes en el proyecto fue voluntaria. Se contó finalmente con 38 comerciantes.

Tabla 1. Establecimientos comerciales que hacen parte de la Red de Trabajo.

Nº	ESTABLECIMIENTO COMERCIAL	Nº	ESTABLECIMIENTO COMERCIAL
1.	Boutique Majia	20.	Gaber Joyería
2.	Almacén Sportivo	21.	Yophiel
3.	Calzado Strong Nice	22.	Perfumería Cartier
4.	El Mundo del bebé la 17	23.	Variedades Porfi
5.	Distribuidora Mapi	24.	Conquistas Boutique
6.	Don Carlos Tienda	25.	Free woman
7.	Calzado Rossi	26.	Betty y su moda
8.	Tienda Infantil Panchis	27.	Beautiful Woman
9.	Kamizetas y más	28.	Boutique Bliss
10.	Distribuidora pague menos	29.	Calzatodo Spring step
11.	Boutique Manías	30.	Calzado Bucaramanga
12.	Ibis accesorios	31.	Atono fashions
13.	Almacén Ideal	32.	Amatista Cuero y accesorios
14.	Casa Luifer	33.	Estación Shoes
15.	Placeres SEX-SHOP	34.	Kids Closet
16.	Dyval shoes	35.	Almacén Vesty Moda
17.	Camily	36.	Inversiones Renzo González SAS
18.	Ibis Pereira centro	37.	Roel S.A.S
19.	Californias Boutique	38.	Stylos Paula Ayala

Para efectos de conservar la propiedad de la información, los nombres de los establecimientos comerciales fueron cambiados por letras que inician en A y finalizan en AM. El orden no corresponde a la lista previa.

11. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS

Mediante la técnica de análisis de contenido, se utilizaron los datos de diferentes investigaciones relacionadas con la medición de la competitividad, el desarrollo organizacional y el talento humano, se procedió a la elaboración del instrumento de recolección de la información con el fin de realizar el diagnóstico estructural.

Los instrumentos diseñados para la recolección de la información midieron variables que permitieron establecer las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de las mipymes de la red de trabajo del centro de Pereira.

Las variables establecidas son las siguientes:

- A. Capacidad directiva:** Evalúa la formación, la experiencia, la comunicación, y la gestión del administrador del establecimiento, gerente o dueño.
- B. Direccionamiento estratégico:** Mide el nivel de organización, enfoque y estructura de la empresa.
- C. Capacidad competitiva:** Determina el grado de competitividad en la que se encuentra la empresa frente a la competencia y al mercado.
- D. Gestión de los recursos:** Evalúa la capacidad financiera y física que tiene la organización.
- E. Capacidad operativa:** Determina el grado de desarrollo de procesos estratégicos, misionales y de apoyo que estructuran la mipyme.
- F. Capacidad del talento humano:** Permite identificar la estructura de cargos, la experiencia de los empleados, la importancia frente al desarrollo de las personas y el nivel rotación.
- G. Desarrollo tecnológico:** Determina el uso y mejoramiento de las tics.

CAPITULO IV

12. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

12.1. Diagnóstico para los 38 comerciantes del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira

La Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, los Ministerios de Comercio Exterior y TIC, la Universidad Tecnológica de Pereira y la Alcaldía de la ciudad, se unieron para conformar una Red de trabajo de 38 Mipymes del Centro de Pereira, que requieren ajustarse a las necesidades y demandas del mercado. Su origen parte de la estrategia de articulación del sector comercio con el sector turismo en la ciudad de Pereira, involucrando los subsectores de:

- Calzado
- Vestuario
- Joyería
- Bisutería.

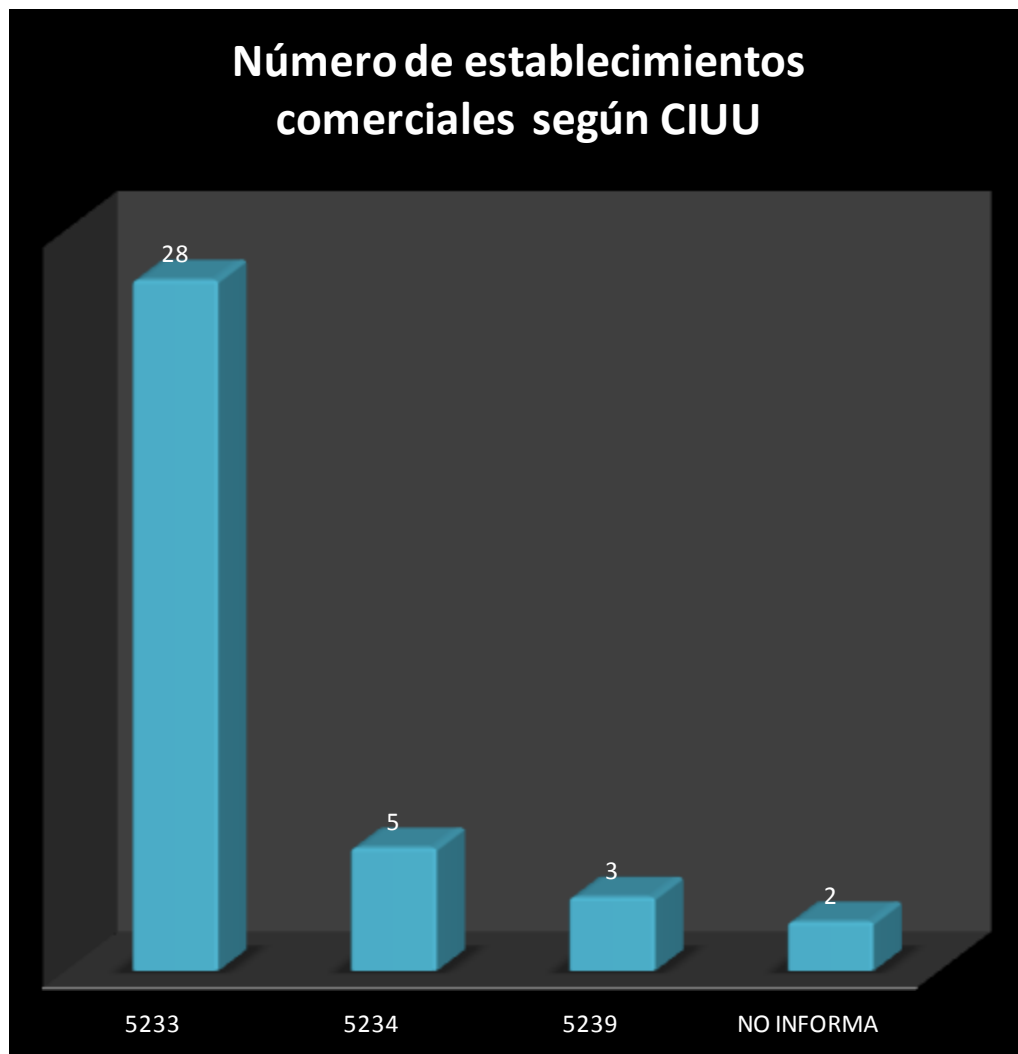
12.1.1. Estado y ambiente de los establecimientos comerciales

En la primera etapa de la investigación, se genera un instrumento de evaluación para conocer el estado y el ambiente de los comerciantes, que permita identificar no sólo los factores claves de éxito en las mipymes comerciales sino dar una descripción socioeconómica y humana.

El instrumento denominado encuesta (Ver anexo 1), permite indagar por la Capacidad Directiva, Competitiva, Operativa, Del Talento Humano, Direccionamiento Estratégico, Gestión de los Recursos físicos y financieros y Desarrollo Tecnológico, los cuales se consideran como los factores claves de éxito para las mipymes comerciales. Fundamentalmente se buscó indagar acerca de si estos establecimientos comerciales tenían estrategias de cara a la competencia con los centros comerciales e hiperalmacenes.

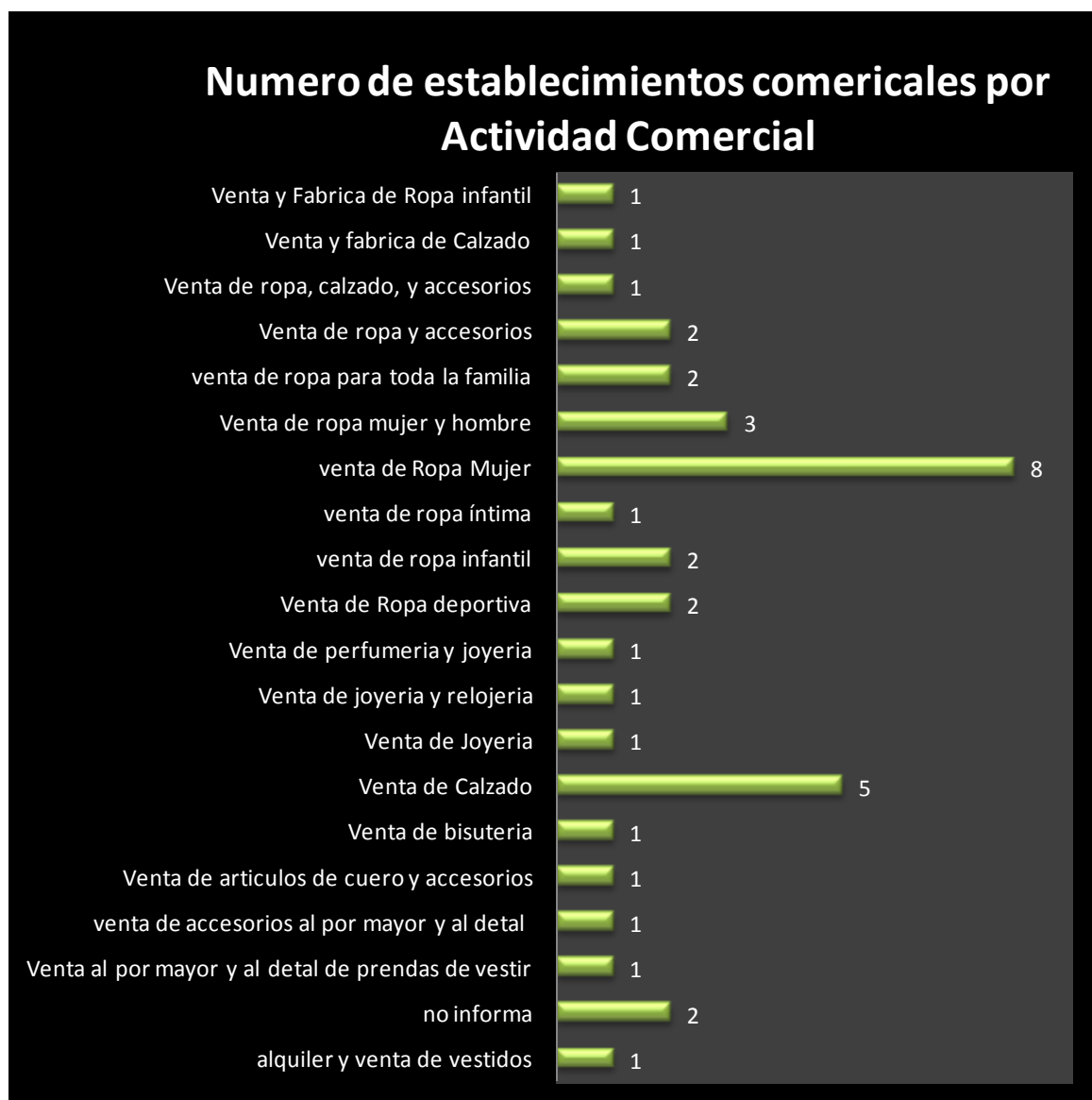
A continuación se presentan los resultados que arrojó la encuesta aplicada a los 38 comerciantes que conforman la Red de Trabajo:

Gráfico 1. Establecimientos comerciales según código CIUU. 2013



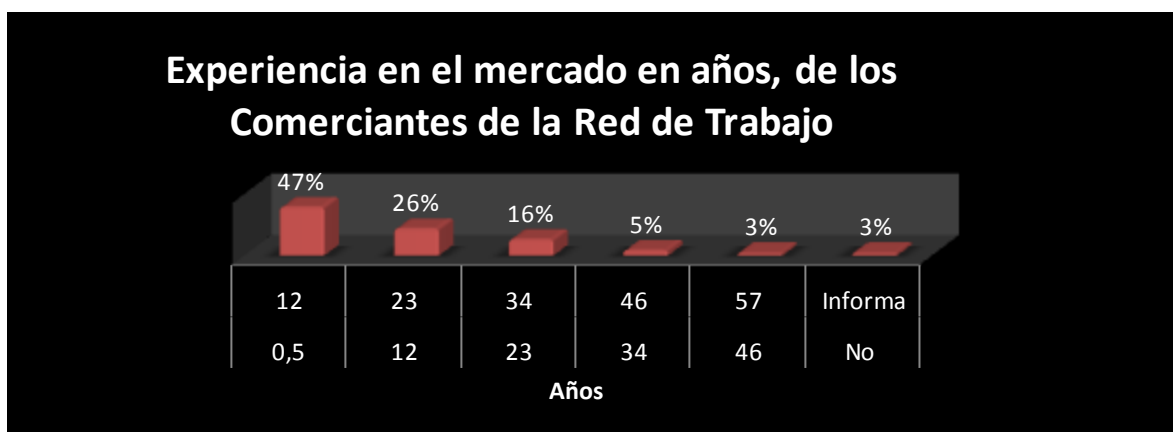
El 73% de los establecimientos comerciales que corresponde a 28 negocios realizan la actividad económica clasificada con CIUU 5233 correspondiente a: comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel). La actividad 5234 refleja el 13%, equivalente a 5 establecimientos que corresponde a: comercio al por menor de todo tipo de calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero, en establecimientos especializados y el 8% referente al código CIUU 5239 (comercio al por menor de productos diversos, en establecimientos especializados).

Gráfico 2. Establecimientos comerciales según la actividad comercial. 2013



La mayoría de establecimientos comerciales que representan el 21%, reflejan como actividad comercial la venta de ropa de mujer, 7 negocios que representan el 18% se dedican comercialmente a la venta de calzado y tan sólo uno a su fabricación, 6 establecimientos comerciales que corresponden al 16% se dedican a la venta de accesorios, joyería, relojería y perfumería, 3 negocios que corresponden al 7% se dedican a la venta de ropa infantil y uno a su fabricación.

Gráfico 3. Comerciantes de la Red de Trabajo según la experiencia en años en el mercado. 2013.



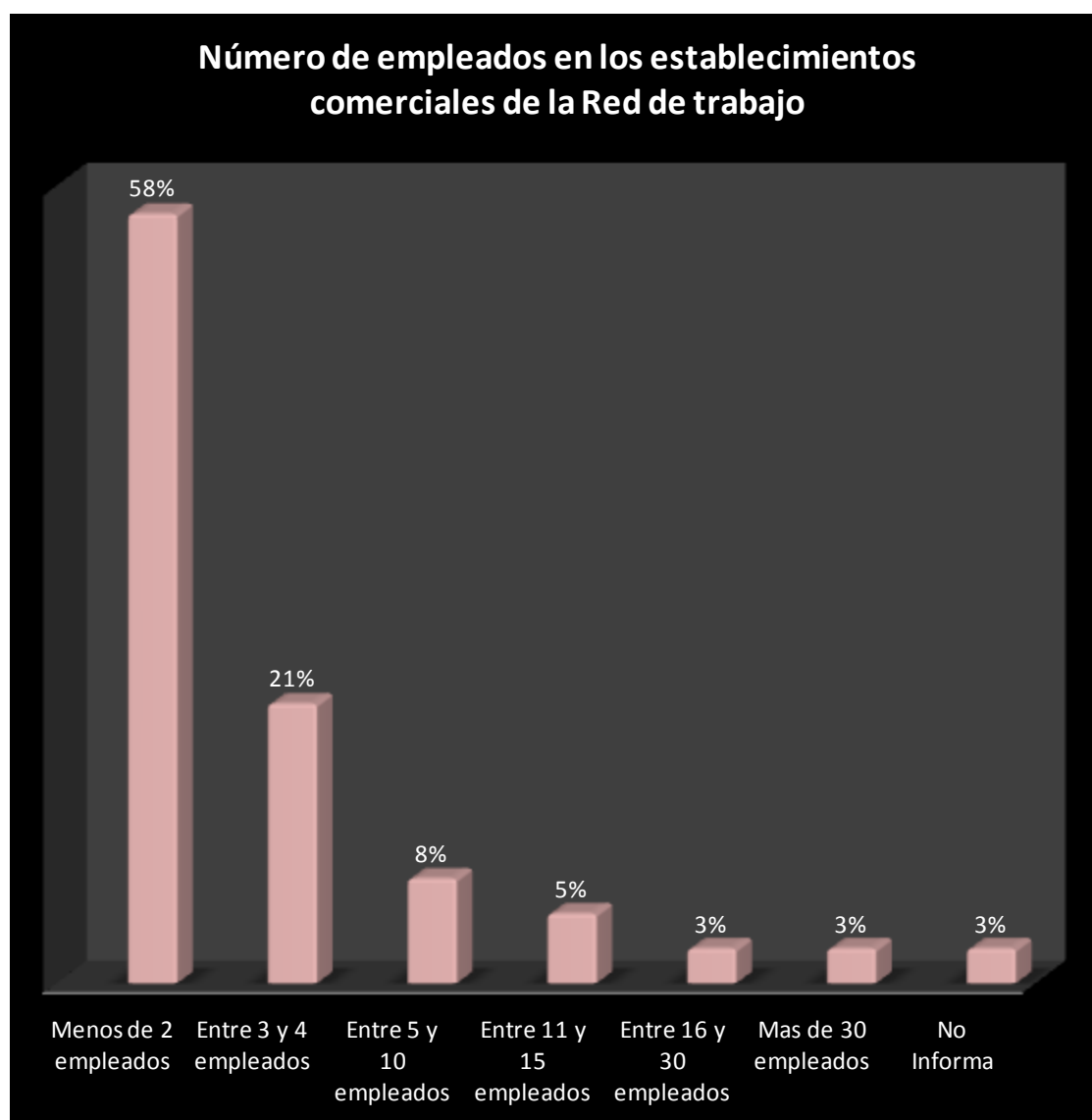
La mayoría de los comerciantes encuestados tienen una experiencia entre 5 meses y 12 años, que corresponden a 18 comerciantes representados con el 47%, tan sólo el 3% que corresponde a un comerciante tiene una experiencia entre 46 y 57 años en el mercado.

Gráfico 4. Comerciantes de la Red de Trabajo según el tipo de mercado en el que operan. 2013



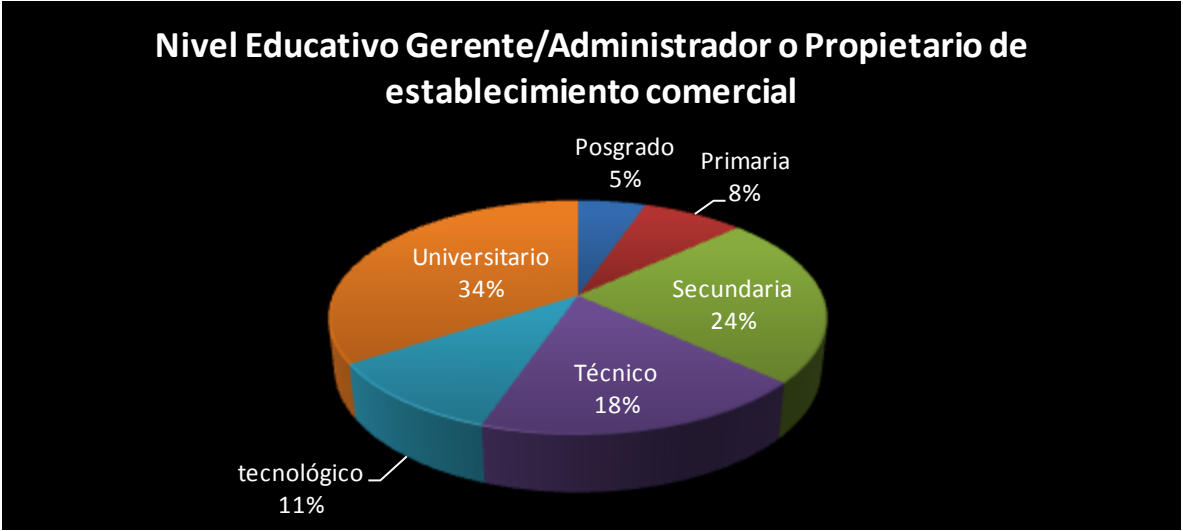
El 76% de los comerciantes operan en el mercado regional. Estos equivalen a 29 comerciantes que hacen parte de la Red de Trabajo. Tan sólo un comerciante opera en el mercado nacional e internacional que corresponde al 3%. Y 3 comerciantes operan en el mercado nacional representados con el 8%.

Gráfico 5. Establecimientos comerciales de la Red de trabajo según el número de empleados. 2013.



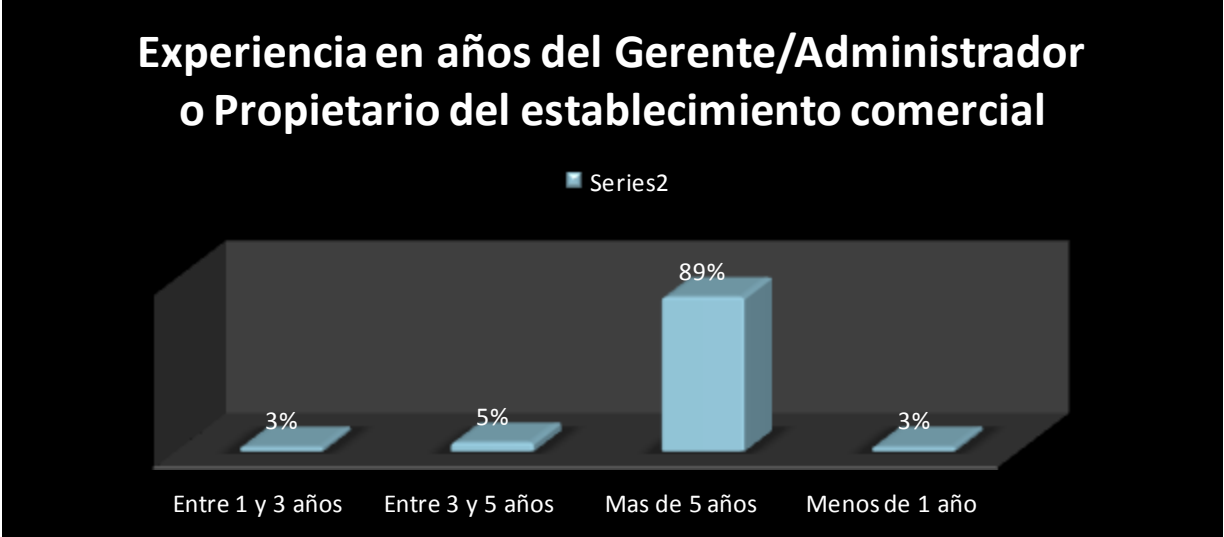
La mayoría de establecimientos comerciales de la Red de Trabajo, cuentan con menos de 2 empleados en su local. Representando el 58% de las 38 mipymes valoradas. El 21% que equivale a 8 establecimientos comerciales tienen a cargo entre 3 y 4 empleados. El 3% que corresponde a un establecimiento comercial opera con más de 30 empleados.

Gráfico 6. Propietario, Gerente o Administrador de establecimiento comercial según su nivel educativo. 2013.



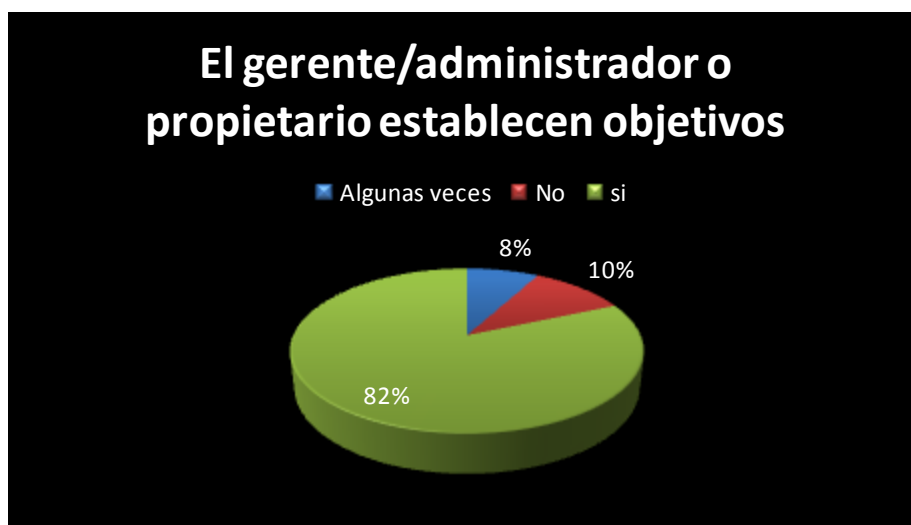
El 34% de Propietarios, Gerentes o Administradores de la Red de trabajo, que equivale a 18 comerciantes, tienen un nivel educativo Universitario. 3 comerciantes representados con el 8% tienen un nivel educativo de primaria.

Gráfico 7. Gerente, Administrador o Propietario de la Red de Trabajo según la experiencia en años. 2013.



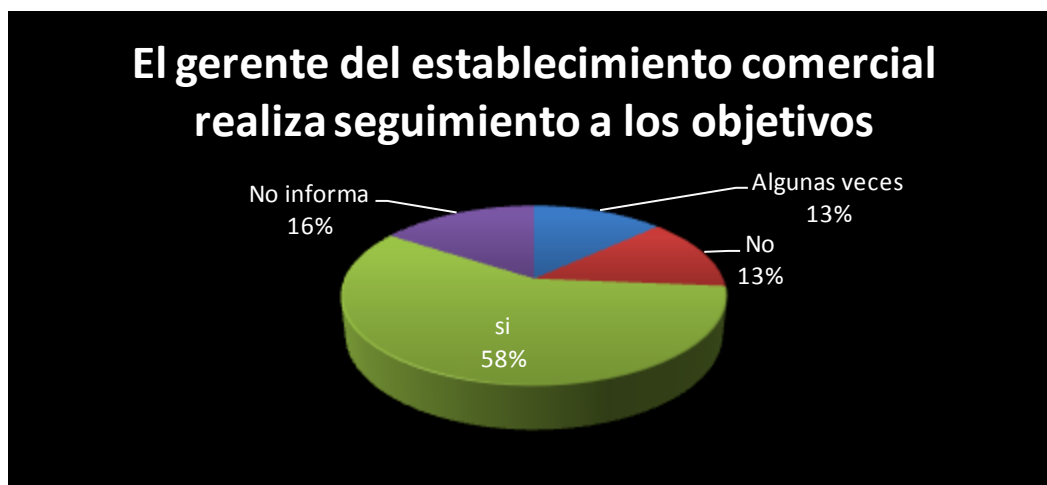
El 89% de Propietarios, Gerentes o Administradores de la Red de trabajo, que representan a 34 comerciantes tienen una experiencia de más de 5 años en el mercado.

Gráfico 8. Establecimiento de objetivos según el Gerente, Administrador o Propietario. 2013.



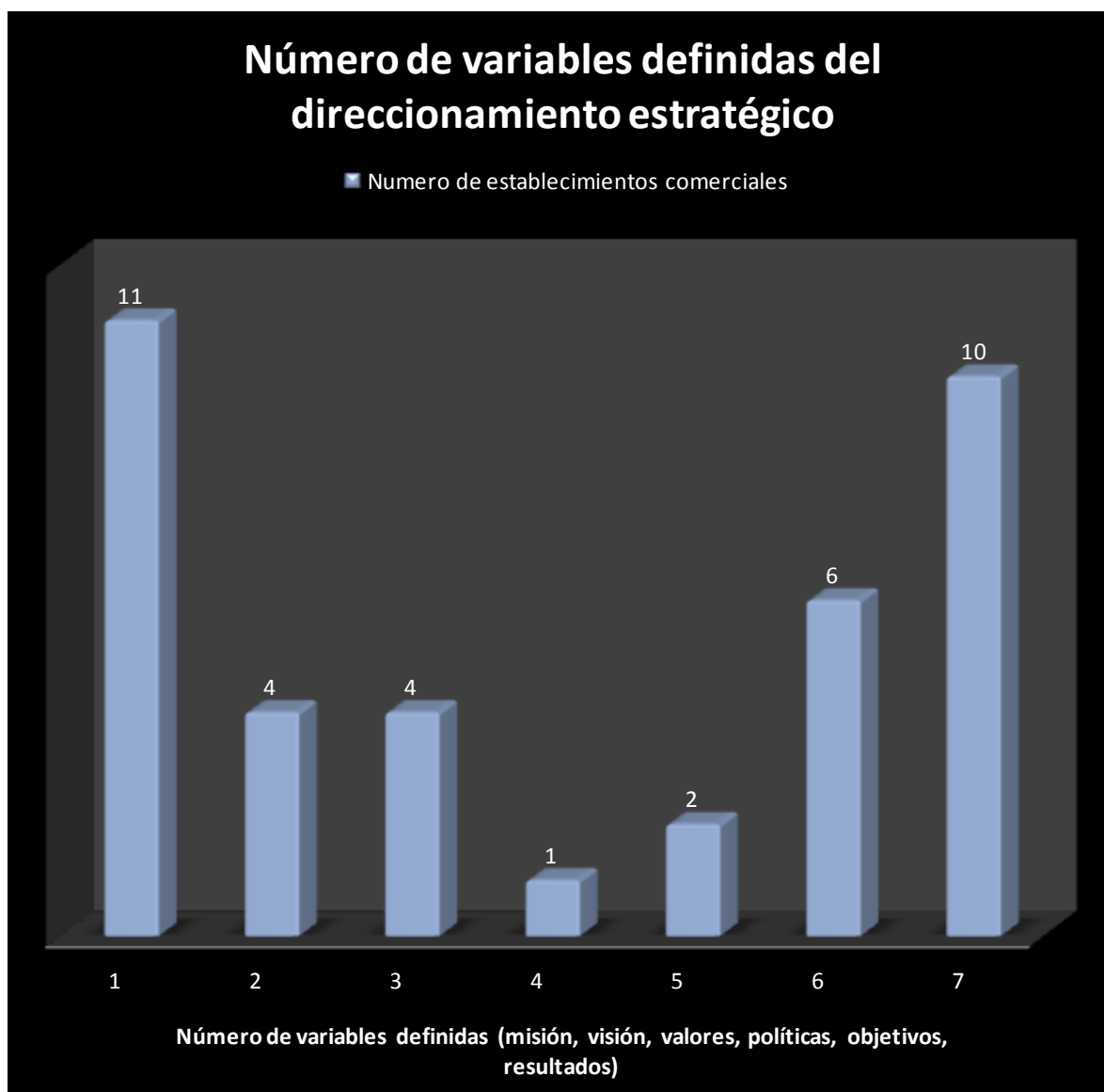
El 82% de los gerentes, administradores o propietarios de los establecimientos comerciales, establecen objetivos. El porcentaje representa a 31 de los comerciantes. El 8% equivalente a 3 comerciantes lo hacen tan sólo algunas veces y 4 que representan el 10% no lo hacen.

Gráfico 9. Seguimiento a los objetivos del establecimiento comercial por parte del Gerente. 2013.



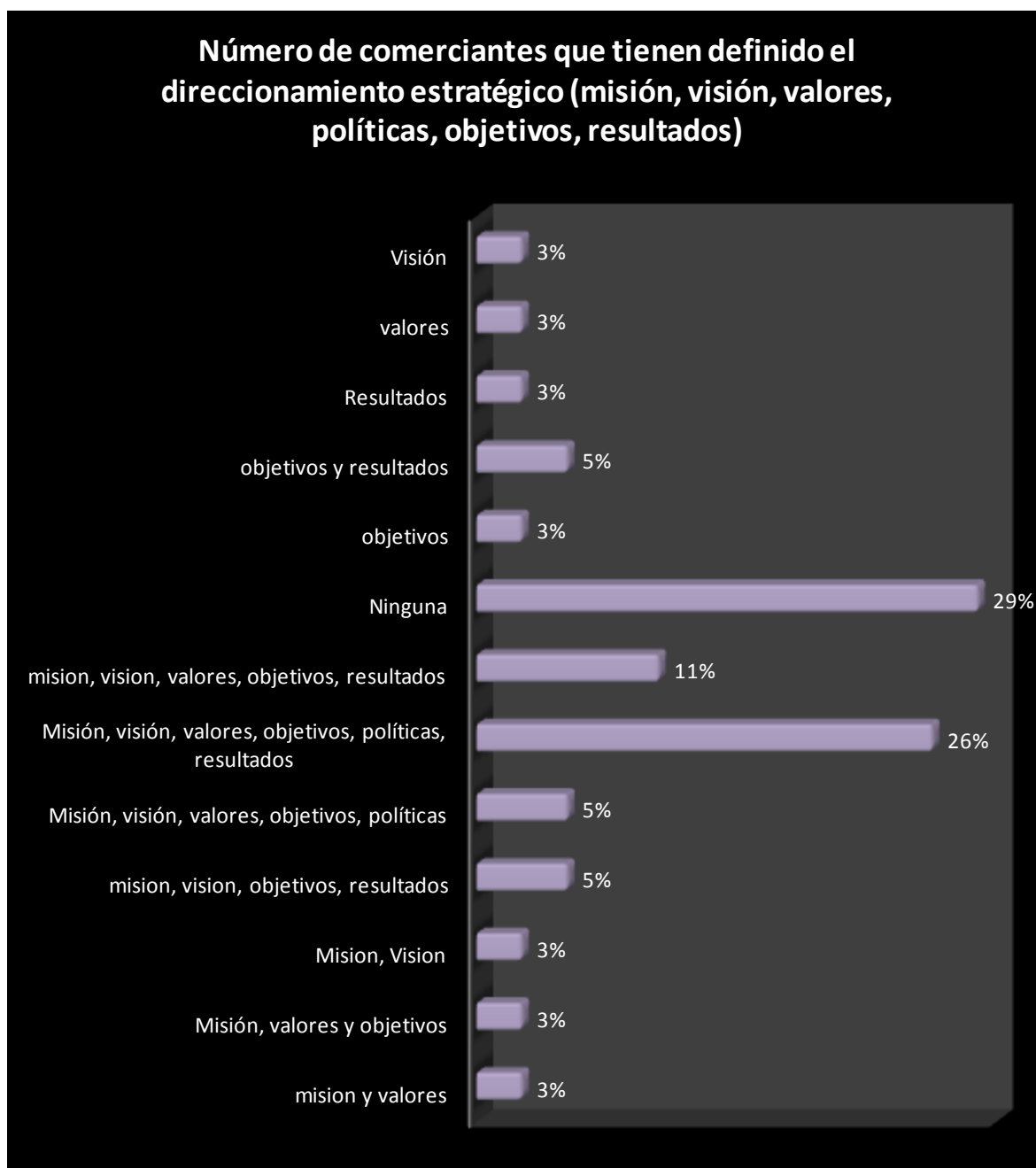
El 58% de los gerentes de los establecimientos comerciales, realiza seguimiento a los objetivos establecidos. El porcentaje representa 22 de los comerciantes. 5 comerciantes que representan el 13% lo hacen algunas veces y otros 5 no lo hacen.

Gráfico 10. Número de variables definidas del Direccionamiento estratégico según establecimientos comerciales. 2013.



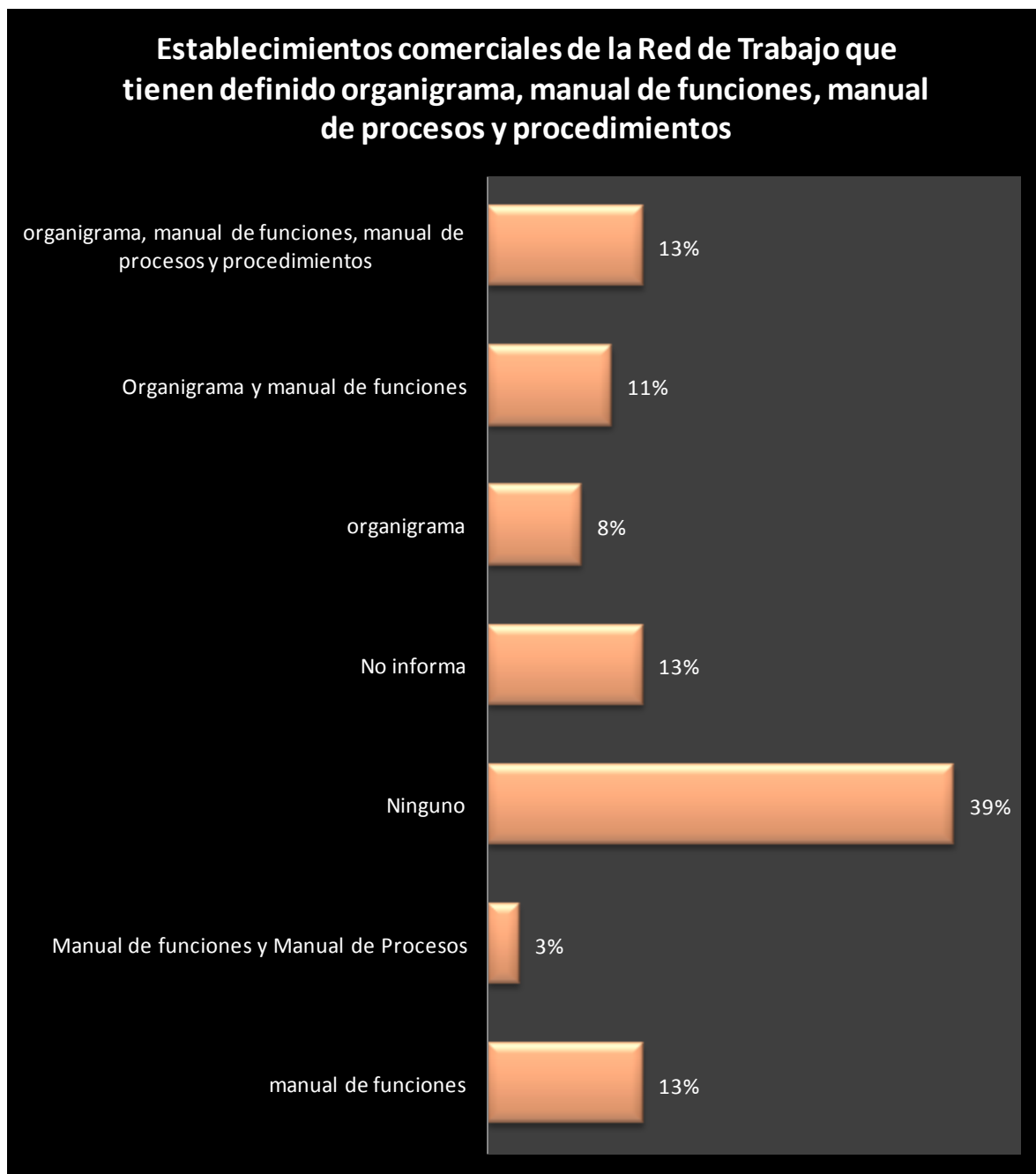
El 29% de los establecimientos comerciales que corresponden a 11 comerciantes no tienen definida ninguna de las variables que hacen parte del direccionamiento estratégico. Sin embargo, el 26% que corresponden a 10 establecimientos si tienen definidas las 6 variables (misión, visión, valores, políticas, objetivos, resultados).

Gráfico 11. Direccionamiento estratégico según el número de establecimientos comerciales. 2013.



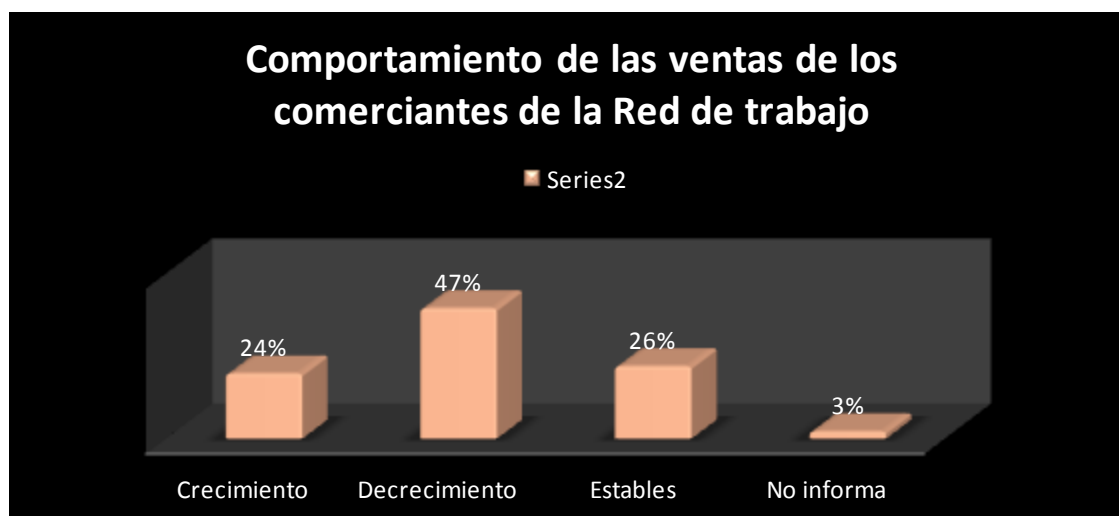
El 29% de los comerciantes que equivalen a 11 no tiene definida ninguna de las variables del direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, objetivos, políticas y resultados). 10 que corresponden al 26% tienen definidas 6 variables: la misión, la visión, valores, objetivos, políticas y resultados

Gráfico 12. Organigrama, manual de funciones, procesos y procedimientos según establecimientos comerciales. 2013.



El 39% de los comerciantes no cuenta por escrito con el Organigrama, manual de funciones, procesos y procedimientos. Esto equivale a 15 de los comerciantes. El 13% equivalente a 5 establecimientos si los tienen definidos.

Gráfico 13. Ventas de los comerciantes según la Red de Trabajo, en comparación con el año anterior. 2013.



La mayoría de los comerciantes manifiestan que sus ventas están en decrecimiento con relación al año anterior, lo que corresponde al 47% de los negocios, el 26% que equivalen a 10 negocios, manifiestan que sus ventas son estables y 9 que representados con el 24% reportan que sus ventas están en crecimiento.

Gráfico 14. Mercado objetivo, estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización según establecimientos comerciales. 2013.



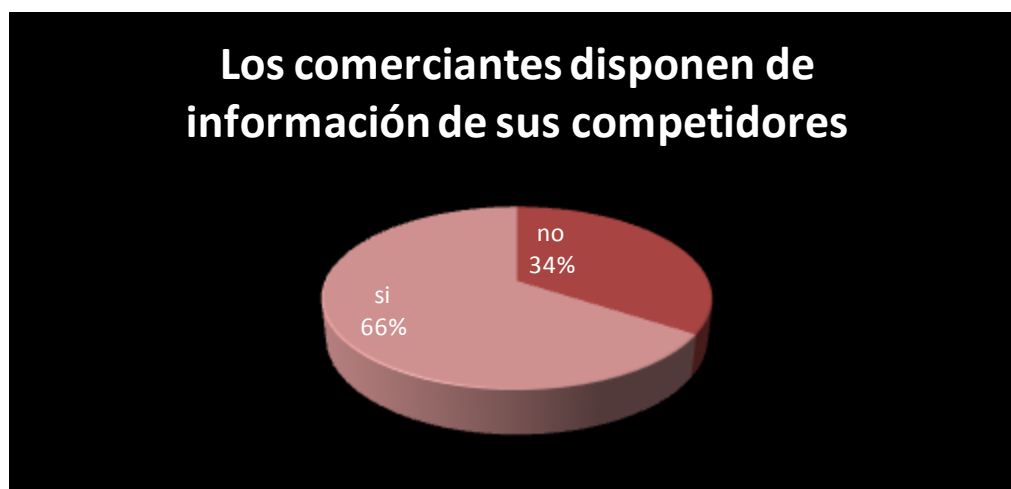
La mayoría de los comerciantes equivalente al 92% manifiestan que tienen definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, el posicionamiento y comercialización de sus marcas, los cuales corresponden a 35 comerciantes de la Red de trabajo.

Gráfico 15. Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes, según establecimientos comerciales. 2013.



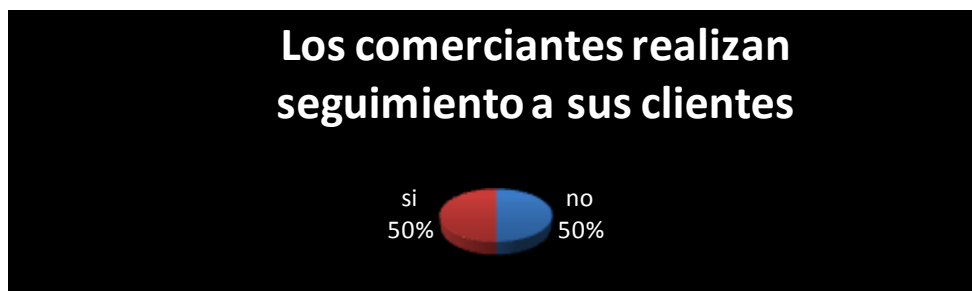
Del total de comerciantes encuestados, El 76% que corresponde a 29 establecimientos, tienen definidas sus metas de ventas, recaudo y consecución de clientes. Los demás manifiestan que no las tienen.

Gráfico 16. Información de los competidores según establecimientos comerciales. 2013.



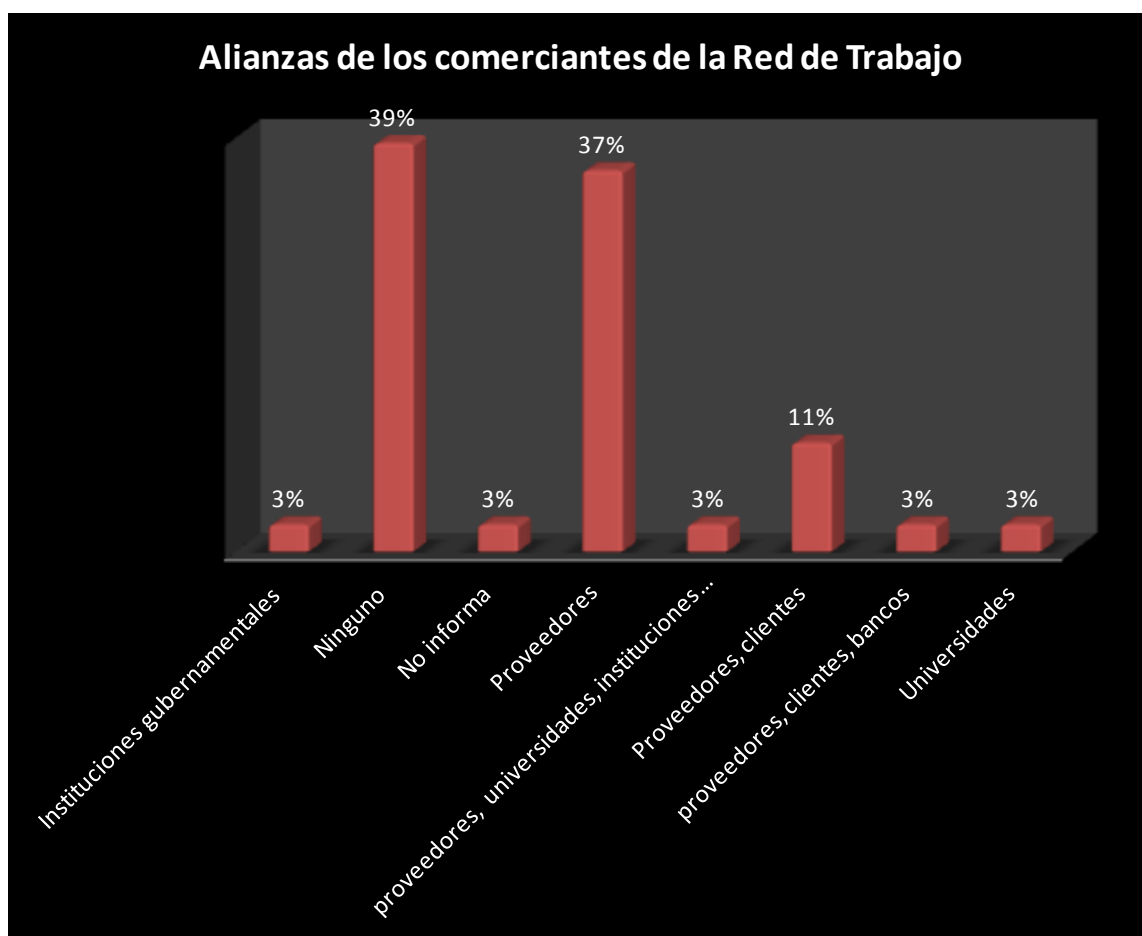
La mayoría de los comerciantes que equivalen al 66% reportan que tienen información sobre sus competidores. Estos corresponden a un total de 25 comerciantes. El 34% restante que representan 13 negocios no tiene información de sus competidores.

Gráfico 17. Seguimiento a los clientes según establecimientos comerciales. 2013.



En cuanto al seguimientos a los clientes la información está equitativamente distribuida, del total de comerciantes encuestados, la mitad informaron que realizan seguimiento a sus clientes y la otra mitad no lo hace.

Gráfico 18. Alianzas estratégicas de la Red de Trabajo según establecimientos comerciales. 2013.



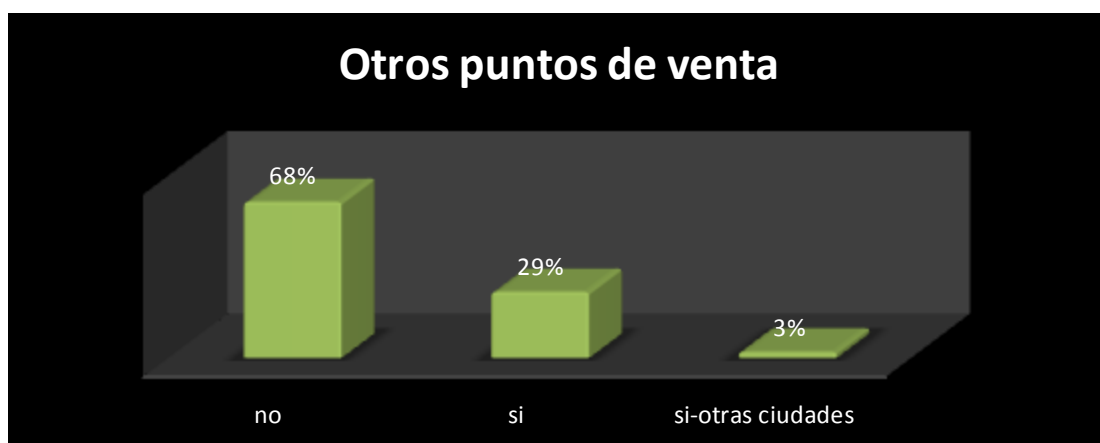
La mayoría de los establecimientos comerciales que representan el 39% no realiza acuerdos o alianzas estratégicas, estos son 15 comerciantes. 14 comerciantes, reportan alianzas con proveedores y tan sólo un comerciante informa tener acuerdos y alianzas con universidad y con instituciones gubernamentales.

Gráfico 19. Nivel de satisfacción de los clientes según establecimientos comerciales.



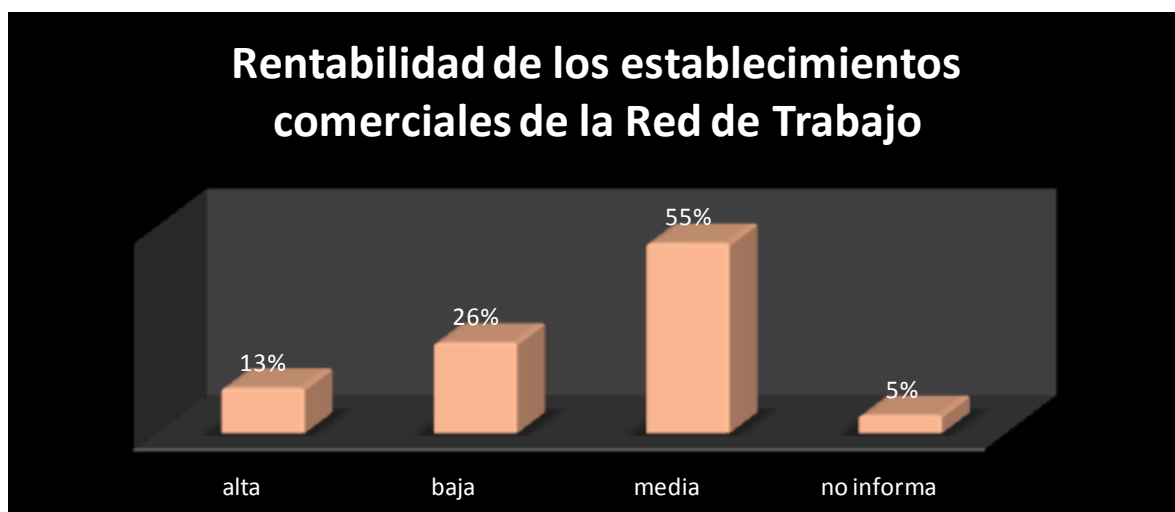
Del total de comerciantes encuestados, 32 consideran que la satisfacción de sus clientes es alta representado en el 84%. El 16% que corresponden a 6 comerciantes perciben un nivel medio en cuanto a la satisfacción de sus clientes.

Gráfico 20. Puntos de Venta según establecimientos comerciales. 2013.



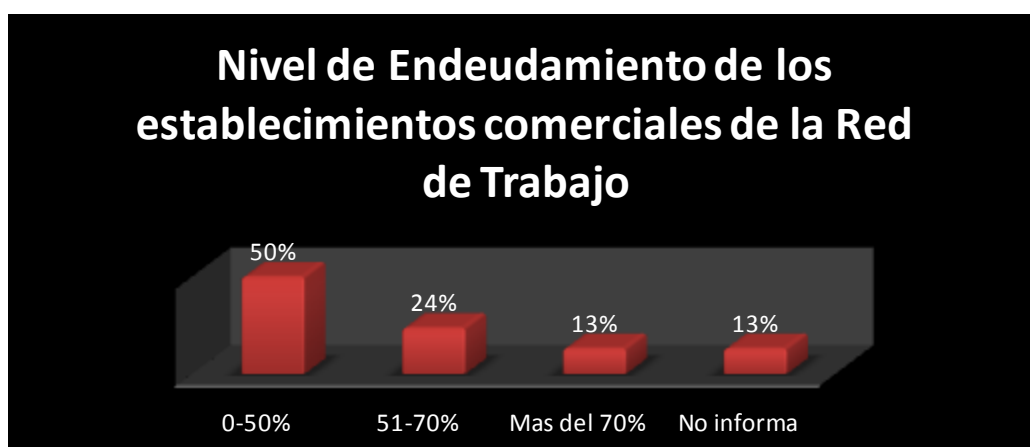
La mayoría de comerciantes de la red de trabajo con un 68% que corresponden a 26, no cuentan con otros puntos de venta en la ciudad. 11 comerciantes si tienen otros puntos de venta en la ciudad lo que equivale al 29% y tan solo uno representado con un 3% tienen otros puntos de venta en otras ciudades.

Gráfico 21. Rentabilidad según los establecimientos comerciales. 2013.



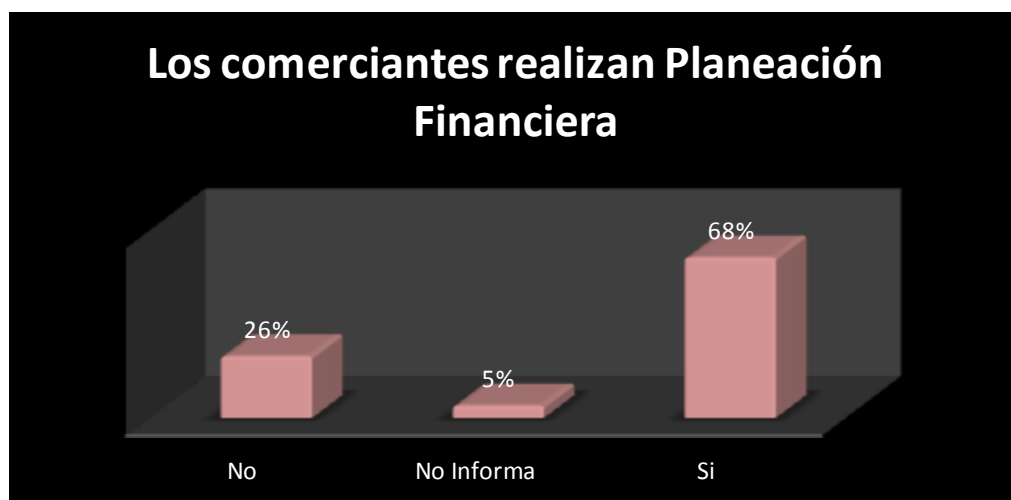
Del total de comerciantes encuestados, 21 informaron que su rentabilidad estaba en un nivel medio que corresponde al 55%, 10 comerciantes que representan el 26% presentan un nivel bajo de rentabilidad y solo 5 que corresponde a un 13% reportan que su rentabilidad está en un nivel alto.

Gráfico 22. Establecimientos comerciales, según su nivel de endeudamiento. 2013.



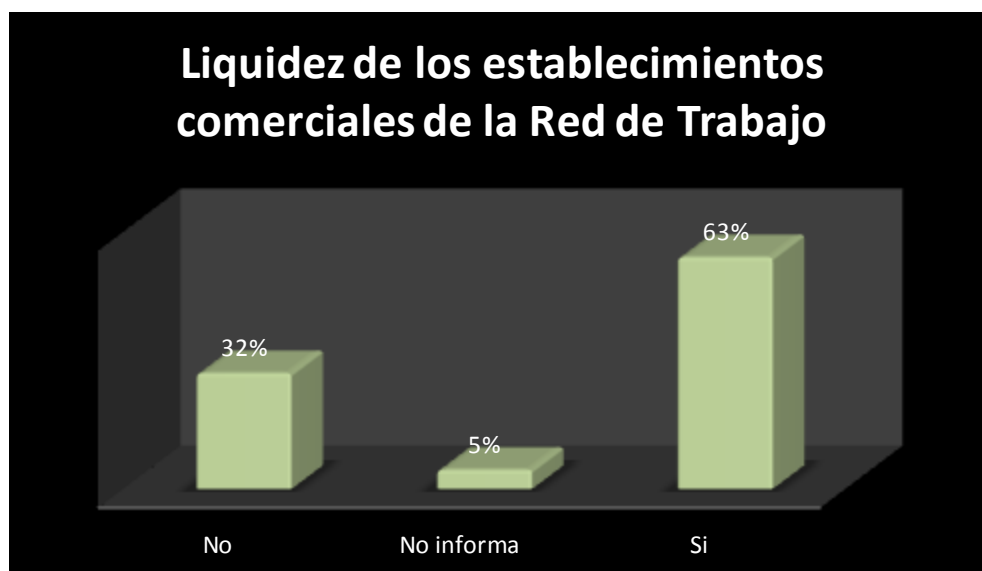
La mayoría de los comerciantes de la Red de trabajo reportan un nivel de endeudamiento entre 0-50%, equivalente 19 comerciantes. Tan sólo 1 comerciante informa tener un nivel de endeudamiento por encima del 70%. Y el 24% que corresponde a 9 comerciantes manifiestan un nivel de endeudamiento entre el 51-70%.

Gráfico 23. Planeación financiera según los establecimientos comerciales. 2013



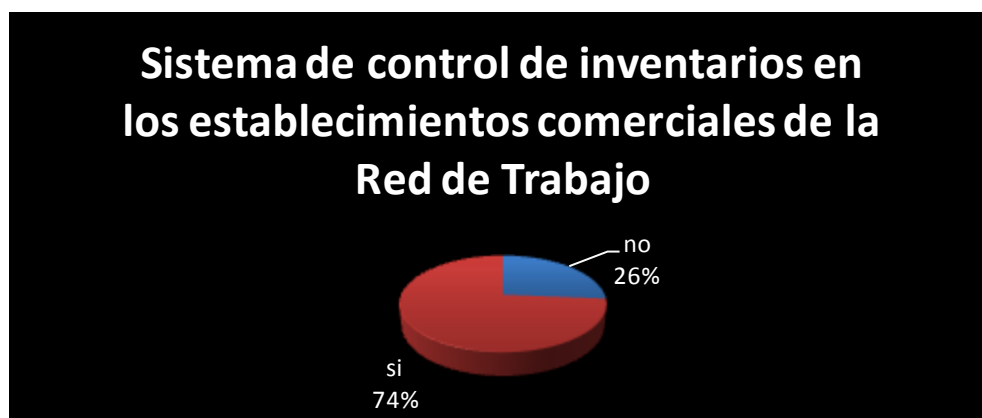
La mayoría de los comerciantes con un 68% que corresponden a 26 del total de encuestados de la Red de trabajo, informan que realizan presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros. El 26% que corresponde a 10 no lo hacen.

Gráfico 24. Liquidez según los establecimientos comerciales. 2013.



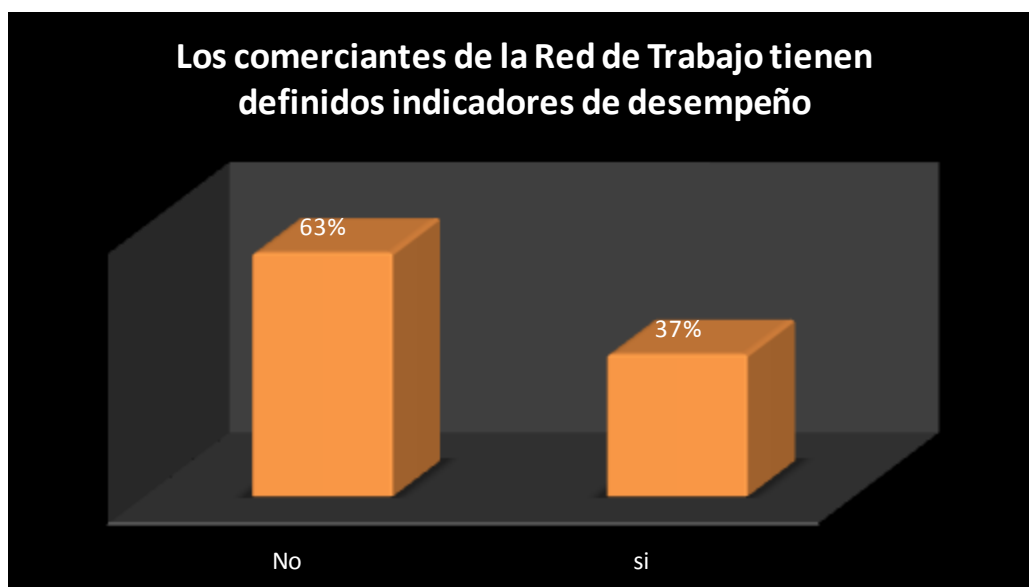
De los comerciantes encuestados, 24 que corresponden a la mayoría informan tener liquidez en su negocio, representando el 63%. El 32% que representa a 12 comerciantes no tiene liquidez en su negocio.

Gráfico 25. Control de Inventarios según los establecimientos comerciales. 2013.



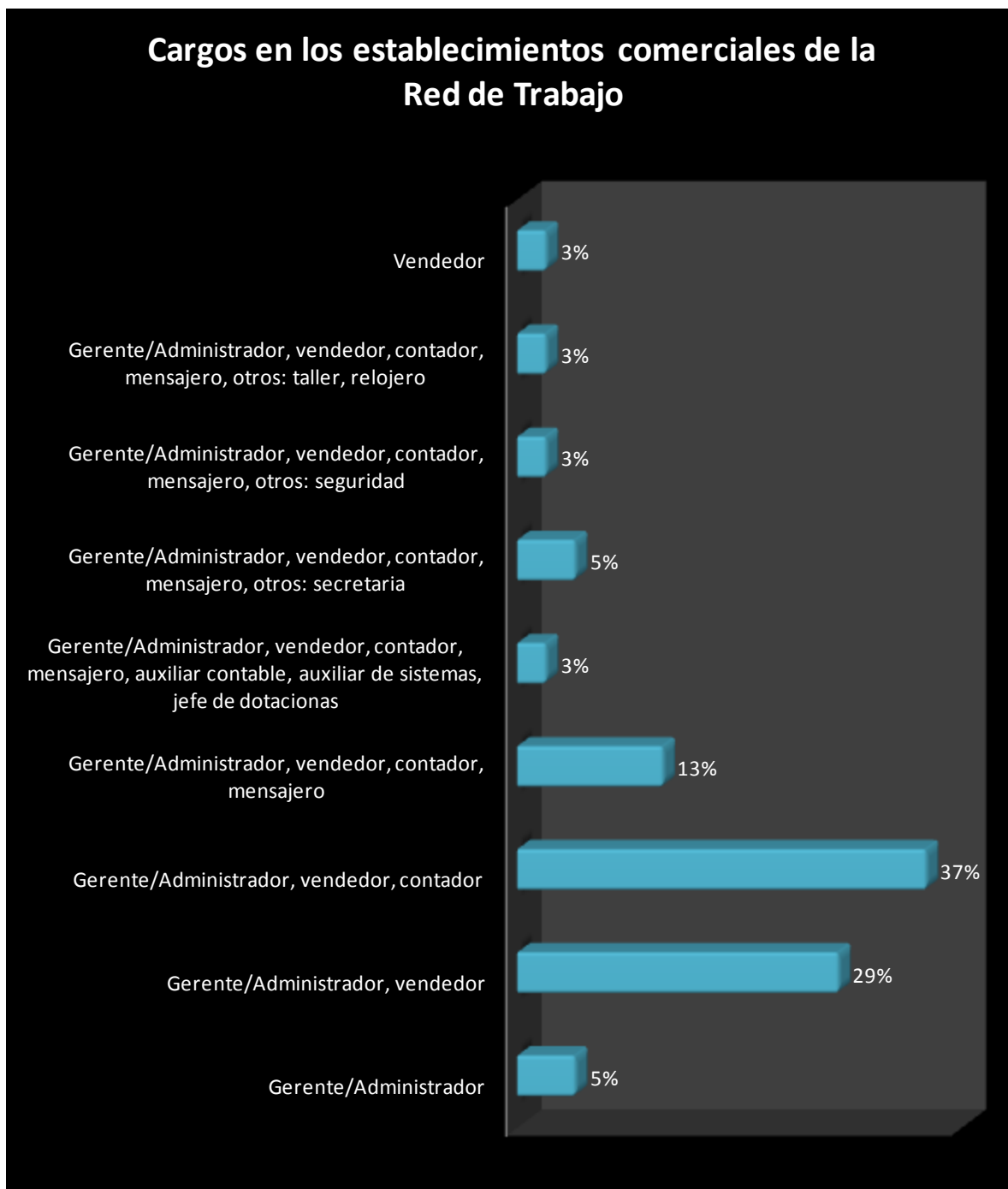
La mayoría de establecimientos comerciales, correspondiente a 28 del total de los encuestados representados con un 74%, manifiestan que cuentan con algún sistema de control de inventarios. El 26% que corresponde a 10 comerciantes no lo tienen.

Gráfico 26. Indicadores de desempeño definidos según los establecimientos comerciales. 2013



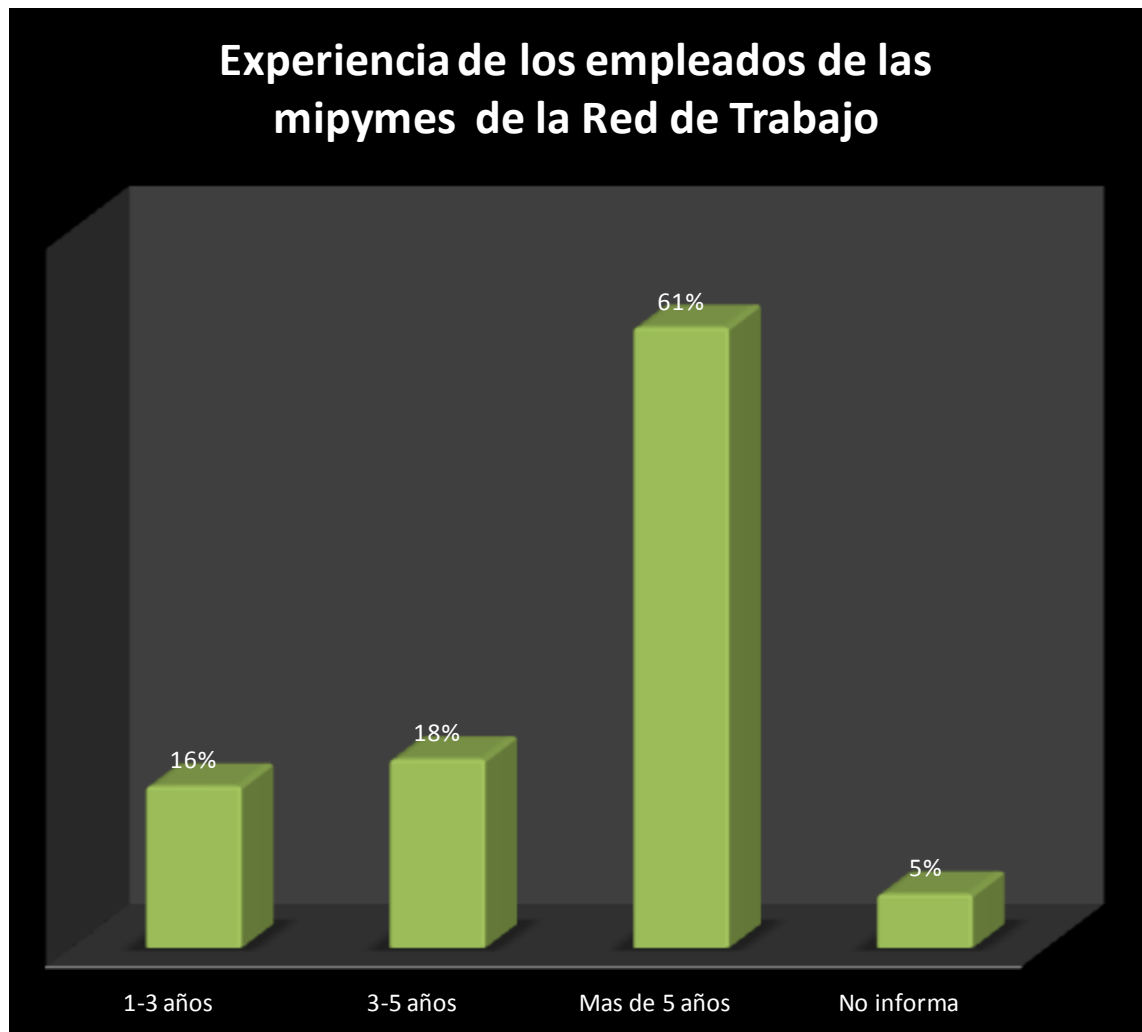
La mayoría de establecimientos comerciales no tienen definidos los indicadores de desempeño. En total son 24 negocios que equivalen al 63% del total. 14 comerciantes si tienen definidos los indicadores de desempeño que representan el 37%

Gráfico 27. Cargos laborales según los establecimientos comerciales. 2013



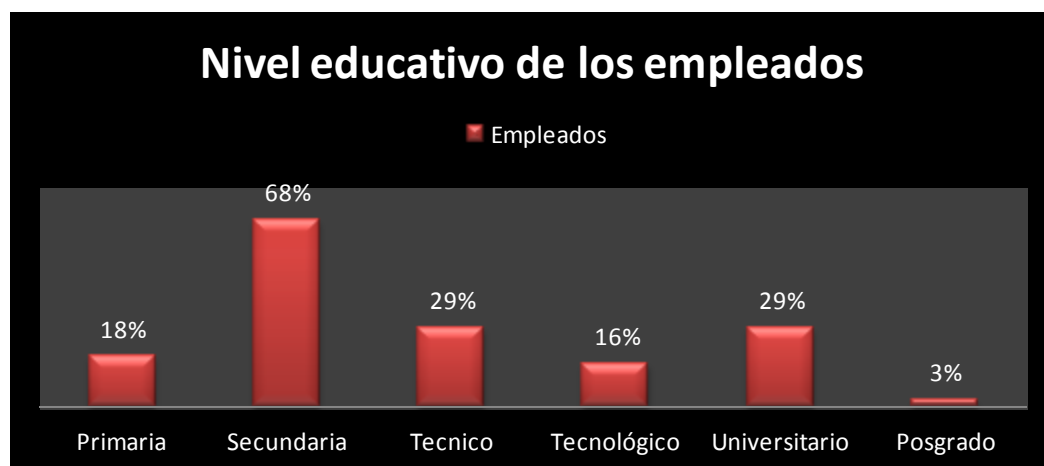
La mayoría de establecimientos comerciales que corresponden a 14, tienen 3 cargos definidos: gerente/administrador, contador y vendedor. 11 manifiestan tener sólo dos cargos: gerente/administrador y vendedor, que representa el 29%.

Gráfico 28. Experiencia de los empleados de la Red de Trabajo según los establecimientos comerciales. 2013.



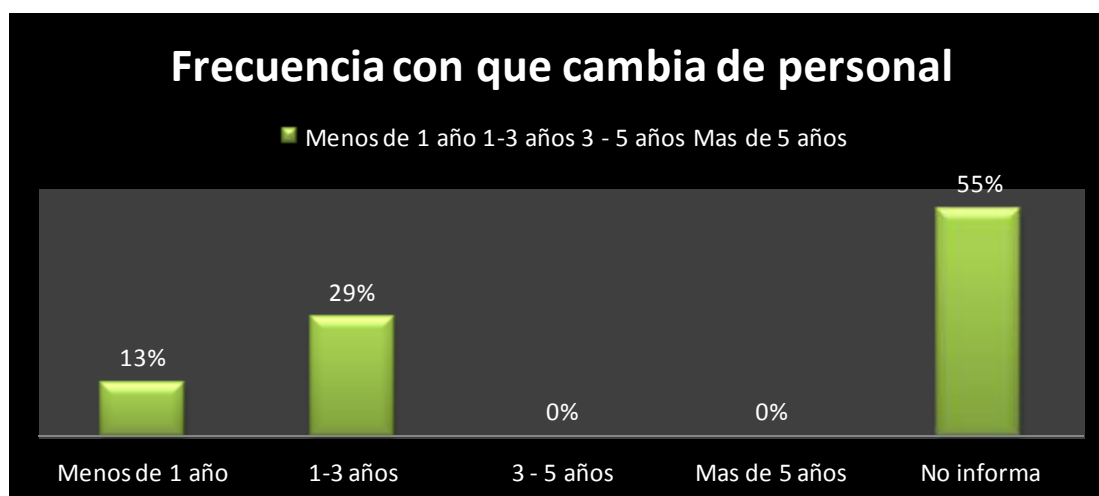
Los empleados en los establecimientos comerciales tienen en su mayoría una experiencia de más de 5 años que corresponde a un 61%. Entre 1-3 años de experiencia laboral tienen los empleados de 6 negocios que representan el 16%. El 18% que equivale a 7 comerciantes, manifiesta que sus empleados tienen entre 2-5 años de experiencia.

Gráfico 29. Nivel educativo de los empleados de los establecimientos comerciales de la Red de Trabajo. 2013.



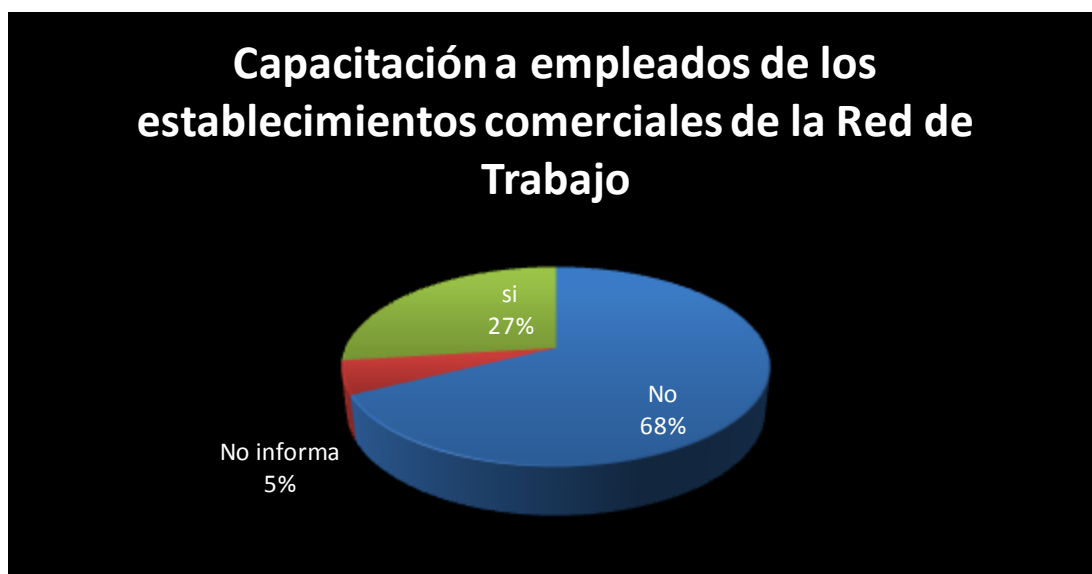
La mayoría de los establecimientos comerciales que corresponde a un 68% cuentan que sus empleados presentan un nivel de educación de Bachiller, esto equivale a 26 comerciantes. Tan sólo 1 comerciante que representa el 3% tiene dentro de sus empleados alguno con formación de posgrado. La formación educativa de los empleados de 11 establecimientos comerciales es de Universitario o profesional, que representan el 29%.

Gráfico 30. Frecuencia con que se cambia el personal en los establecimientos comerciales de la Red de Trabajo. 2013.



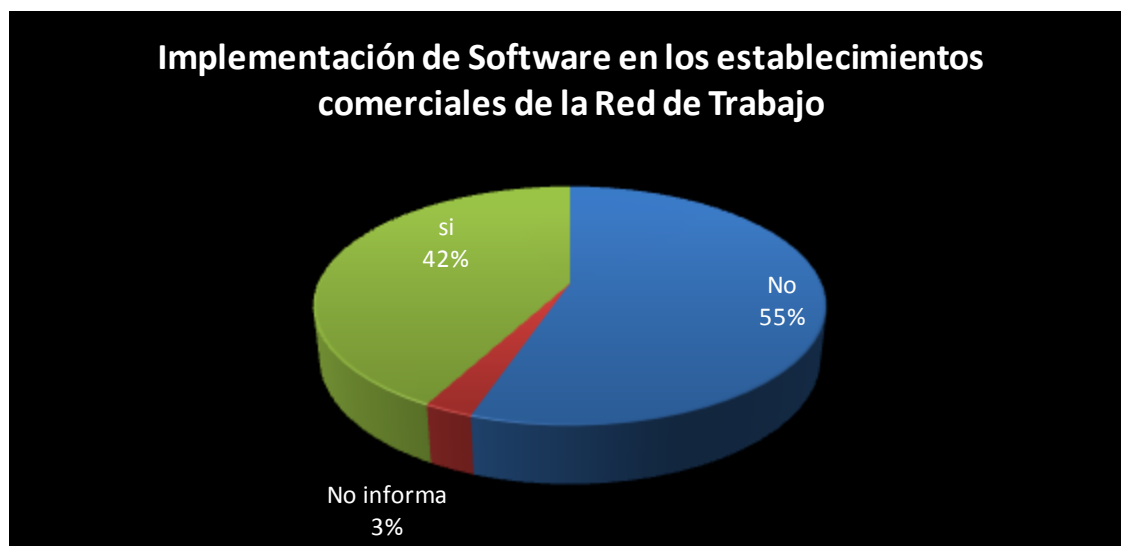
De los comerciantes que respondieron a esta pregunta se muestra que el 29% correspondientes a 11, rotan su personal o lo cambian con una frecuencia entre 1-3 años.

Gráfico 31 . Capacitaciones a empleados que hacen parte de la red de trabajo según establecimientos comerciales. 2013.



La mayoría de establecimientos comerciales no realiza capacitaciones a los empleados. En total son 25 negocios que representan el 68% del total.

Gráfico 32. Implementación de Software según establecimientos comerciales. 2013.



Del total de comerciantes encuestados, 21 que representan el 55% informaron no tener ningún software implementado en sus establecimientos, lo que corresponde a la mayoría.

Gráfico 33. Gestión Tecnológica de Información de nuevos productos, servicios, técnicas del país y el mundo según establecimientos comerciales de la Red de trabajo. 2013.



El 47% de los establecimientos comerciales, refleja tener conocimiento sobre nuevos productos, servicios, técnicas del país y el mundo. Esto representa 18 comerciantes. Muy cerca a este porcentaje se encuentran 17 negocios que corresponden al 45% que algunas veces se interesan por estar a la vanguardia en técnicas y gestión tecnológica. El 8% que corresponde a 3 comerciantes informan que nunca tienen ese tipo información.

Gráfico 34. Número de comerciantes que tienen página web. 2013.



El 68% que corresponde a 26 comerciantes no poseen una página web, tan sólo uno reporta que si tiene.

Una vez se realiza todo el análisis de la información del estado y el ambiente de las mipymes comerciales en la relación con los factores claves de éxito, se presenta a continuación la síntesis.

Tabla 2. Capacidad Directiva de las 38 Mipymes comerciales del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira

VARIABLE O FACTOR CLAVE DE ÉXITO	DEFINICIÓN	INDICADOR	RESULTADO	PROMEDIO
Capacidad Directiva	Evalúa la formación, la experiencia, la comunicación, y la gestión del administrador del establecimiento, gerente o dueño.	Nivel educativo Universitario	34%	66%
		Realiza seguimiento y control a los objetivos establecidos	58%	
		Establece objetivos y los comunica	82%	
		Experiencia en el sector más de 5 años	89%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Direccionamiento Estratégico de las 38 Mipymes comerciales del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira

VARIABLE O FACTOR CLAVE DE ÉXITO	DEFINICIÓN	INDICADOR	RESULTADO	PROMEDIO
Direccionamiento estratégico	Mide el nivel de organización, enfoque y estructura de la empresa.	Tienen Organigrama, manual de funciones, de proceso de procedimientos	13%	20%
		Definición de la misión, visión, objetivos, valores, políticas, resultados	26%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Capacidad competitiva de las 38 Mipymes comerciales del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira

VARIABLE O FACTOR CLAVE DE ÉXITO	DEFINICIÓN	INDICADOR	RESULTADO	PROMEDIO
Capacidad competitiva	Determina el grado de competitividad en la que se encuentra la empresa frente a la competencia y al mercado	Otros puntos de venta	29%	65%
		No tienen acuerdos o alianzas vigentes	39%	
		Ventas actuales en decrecimiento en relación al año anterior	47%	
		Realiza seguimiento a sus clientes	50%	
		Dispone de información de sus competidores	66%	
		Tiene metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	76%	
		Percepción del nivel de satisfacción de sus clientes es alta	84%	
		Definición su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización	92%	
		Importancia de la calidad de los productos y servicios	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Gestión de los recursos de las 38 Mipymes comerciales del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira

VARIABLE O FACTOR CLAVE DE ÉXITO	DEFINICIÓN	INDICADOR	RESULTADO	PROMEDIO
Gestión de los recursos	Evalúa la capacidad financiera y física que tiene la organización.	Rentabilidad de la empresa es alta	13%	54%
		Nivel de endeudamiento está entre 0-50%	50%	
		Tiene liquidez	63%	
		Realiza presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros	68%	
		Cuenta con algún sistema de manejo y control de inventario	74%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Capacidad Operativa de las 38 Mipymes comerciales del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira

VARIABLE O FACTOR CLAVE DE ÉXITO	DEFINICIÓN	INDICADOR	RESULTADO	PROMEDIO
Capacidad operativa	Determina el grado de desarrollo de procesos estratégicos, misionales y de apoyo que estructuran la mipyme.	Otros Procesos	3%	44%
		Proceso de Investigación	11%	
		Proceso de Gestión tecnológica	24%	
		Proceso de Gestión financiera	37%	
		Cuenta con indicadores de desempeño para cada proceso	37%	
		Proceso de Cartera	39%	
		Proceso de Gestión Humana	39%	
		Proceso de Mercadeo	42%	
		Proceso de Mantenimiento infraestructura	42%	
		Proceso de Créditos	45%	
		Proceso de Estudio de mercado	53%	
		Proceso de Publicidad	53%	
		Proceso de Control de calidad	58%	

		Proceso de Servicio al cliente	71%	
		Proceso de Gestión de proveedores	74%	
		Proceso de Manejo de inventarios	79%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Capacidad del talento humano de las 38 Mipymes comerciales del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira

VARIABLE O FACTOR CLAVE DE ÉXITO	DEFINICIÓN	INDICADOR	RESULTADO	PROMEDIO
Capacidad del talento humano	Permite identificar la estructura de cargos, la experiencia de los empleados, la importancia frente al desarrollo de las personas y el nivel rotación.	3- 4 empleados	21%	33%
		Realizan capacitación y desarrollo para su personal	27%	
		Tienen dos cargos: gerente/administrador y vendedor	29%	
		Nivel educativo de los empleados es Universitario	29%	
		1-3 años frecuencia la empresa cambia de personal	29%	
		Más de 5 Años de experiencia de los empleados	61%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Capacidad Operativa de las 38 Mipymes comerciales del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira

VARIABLE O FACTOR CLAVE DE ÉXITO	DEFINICIÓN	INDICADOR	RESULTADO	PROMEDIO
Desarrollo tecnológico	Determina el uso y mejoramiento de las tics.	Tienen página web	3%	31%
		Tiene algún tipo de software para manejar sus procesos	42%	
		La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios, técnicas del país y del mundo	47%	

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de las mediciones sobre los factores de éxito competitivo de las mipymes comerciales, reflejan con preocupación que tan solo el 20% de los establecimientos tengan un Direccionamiento Estratégico que mida el enfoque, estructura, y organización.

Del mismo modo, el promedio de la capacidad del talento humano representado con un 33% y el desarrollo tecnológico con un 31% evidencian niveles críticos de desarrollo, ya que solo el 3% de los establecimientos tienen página web, y menos del 50% de estos han sistematizado sus procesos. Igualmente, en lo que corresponde al capital humano, solo el 30% del personal tiene estudios profesionales.

En lo que concierne a su funcionamiento, los promedios muestran que en la capacidad competitiva (65%) solo el 39% tienen acuerdos o alianzas vigentes. En la capacidad directiva (66%), el nivel educativo del administrador, gerente o dueño refleja un 34% en su formación profesional. Con respecto a la capacidad operativa (44%), los establecimientos tienen un grado de desarrollo de procesos estratégicos, misionales y de apoyo aceptables.

Por su parte la capacidad financiera y física presenta en promedio un 54%, que corresponde al factor gestión de los recursos, en donde es crítica la rentabilidad de la empresa que tan solo el 13% de los comerciantes la reportan como alta.

Con relación a lo anterior, es posible deducir con el promedio cuáles son los problemas en términos organizaciones y directivos que afectan por igual a todas las pequeñas organizaciones.

12.1.2. Diagnóstico de los procesos y procedimientos de cada establecimiento comercial.

La metodología para realizar el diagnóstico a los establecimientos comerciales, se fundamenta en el análisis inicial de procesos y procedimientos que ejecutan los comerciantes y las personas que lo acompañan. Esta metodología permite analizar de una manera estratégica los procesos que actualmente se realizan en el establecimiento comercial frente a los esperados, los cuales se establecieron mediante la revisión bibliográfica y consultas con expertos⁵⁷.

⁵⁷ Se obtuvo la información mediante consultas en la web de personas con experiencia en el sector comercial entre ellos GAVIRIA, Jesús Saldarriaga; ARIAS, Andrés Alberto y expertos en procesos RESTREPO, Luz Stella. (2013)

Cada una de las mipymes comerciales fue valorada de acuerdo a los procesos que actualmente desarrolla frente a los procesos esperados. (Ver anexo 3)

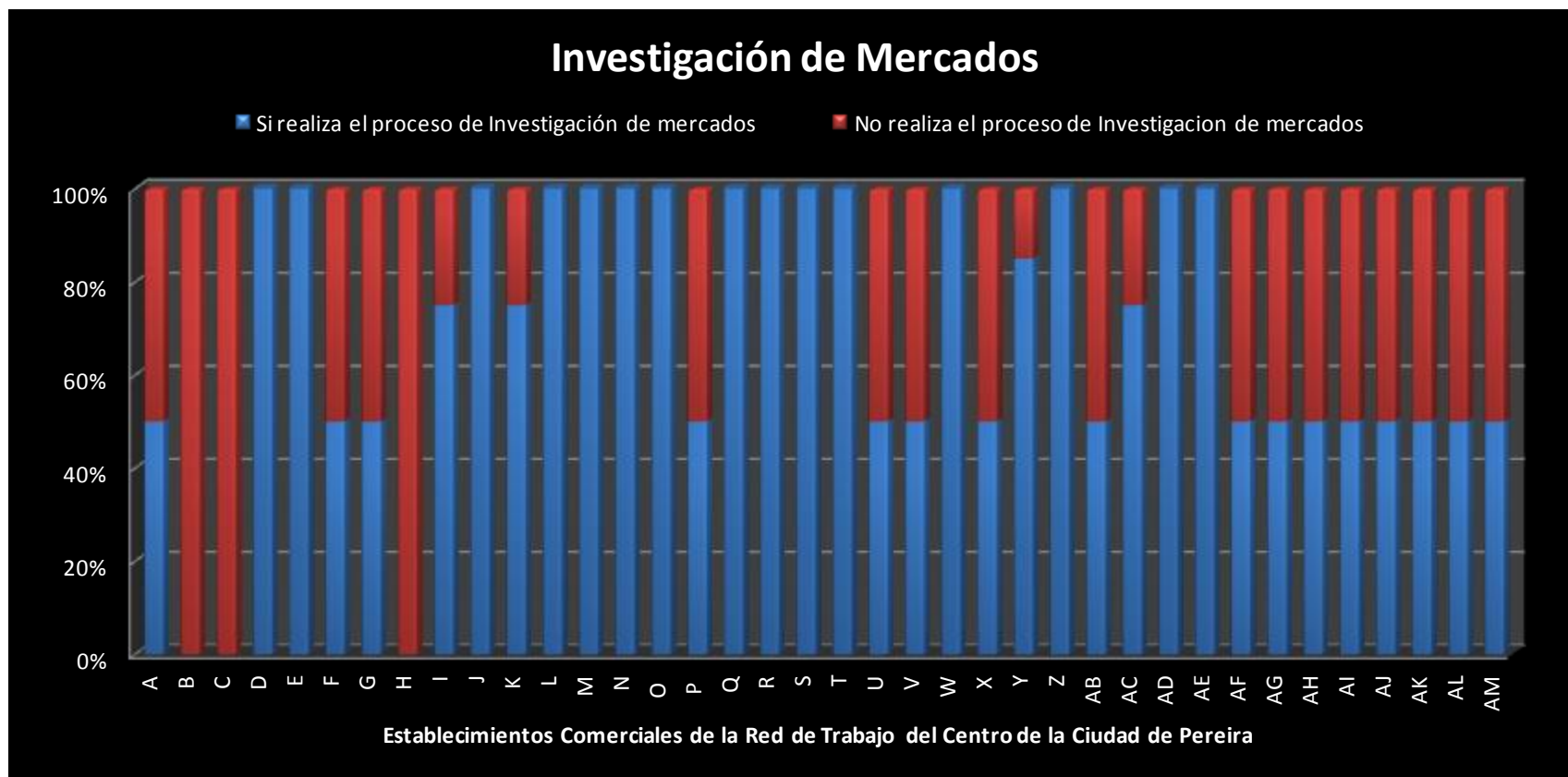
Tabla 9. Metodología para el análisis de la gestión por procesos para los comerciantes de la Red de Trabajo del Centro de Pereira.

PROCESOS	INDICADORES	PESO	VALORES
Investigación Mercados	Segmentación de mercados	50%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
	Investigación de mercado	50%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
Manejo de TICs	Manejo de software	50%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
	Manejo de bases de datos y portales	50%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
Calidad y Control	Diseño de indicadores	33%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
	Medición y control	33%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
	Certificaciones	33%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
Compras	Clasificación de proveedores	33%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
	Compras	33%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
	Logística	33%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
Venta	Venta	33%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
	Servicio al cliente	33%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
	Facturación	33%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
Marketing	Visual Merchandising	33%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
	Mercadeo relacional	33%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza

	Publicidad	33%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
Inventarios	Manejo de inventario	33%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
	Almacenaje	33%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
	Disposición de mercancías	33%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
Gestión Administrativa y Financiera	Contabilidad	25%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
	Nómina	25%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
	Capacitación	25%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza
	Gestión de acuerdo y alianzas	25%	0. No lo realiza
			1. Lo realiza

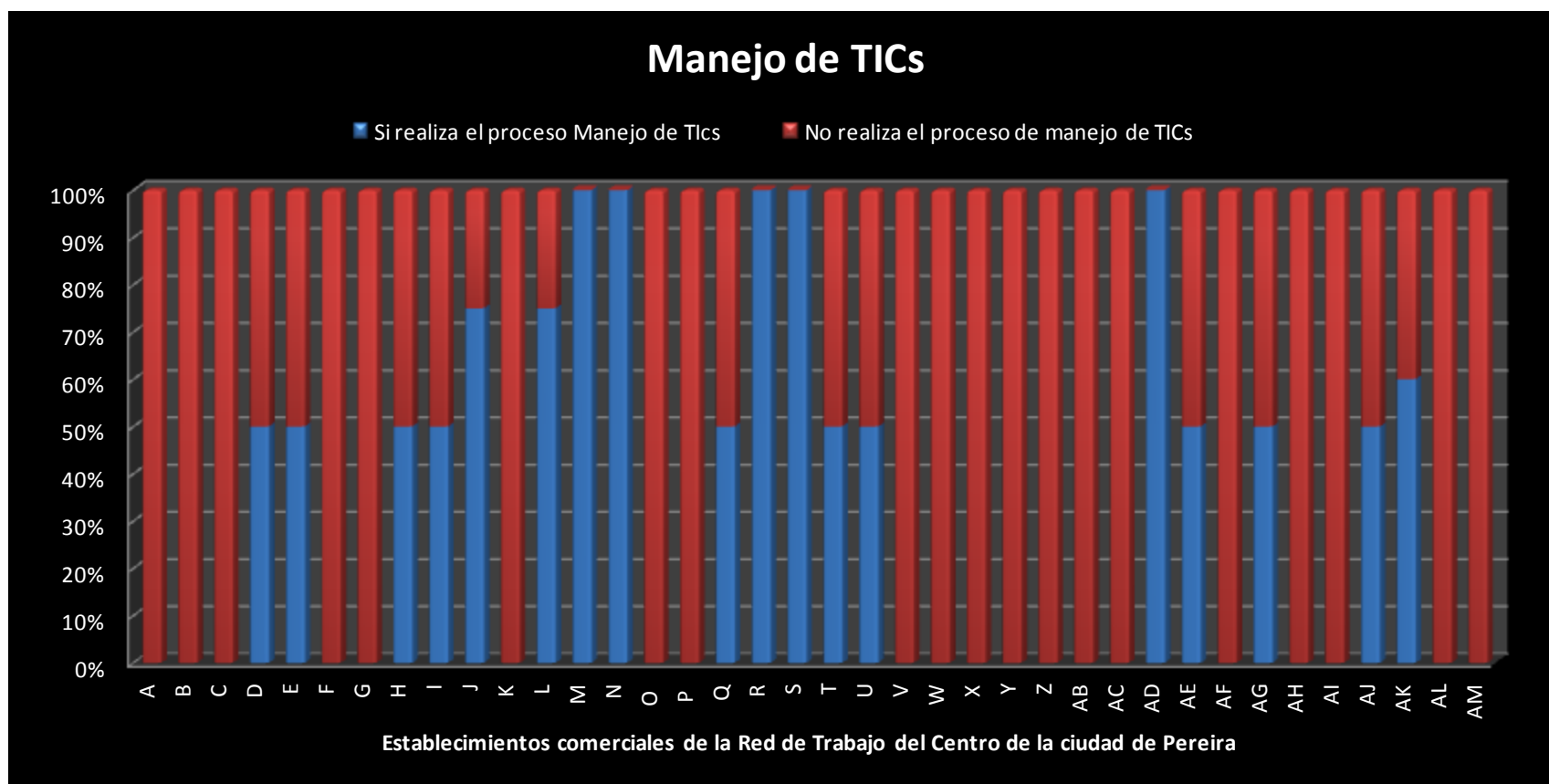
A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la metodología descrita para las 38 mipymes y los resultados obtenidos por proceso.

Gráfico 35. Investigación de Mercados en las 38 mipymes comerciales. 2013.



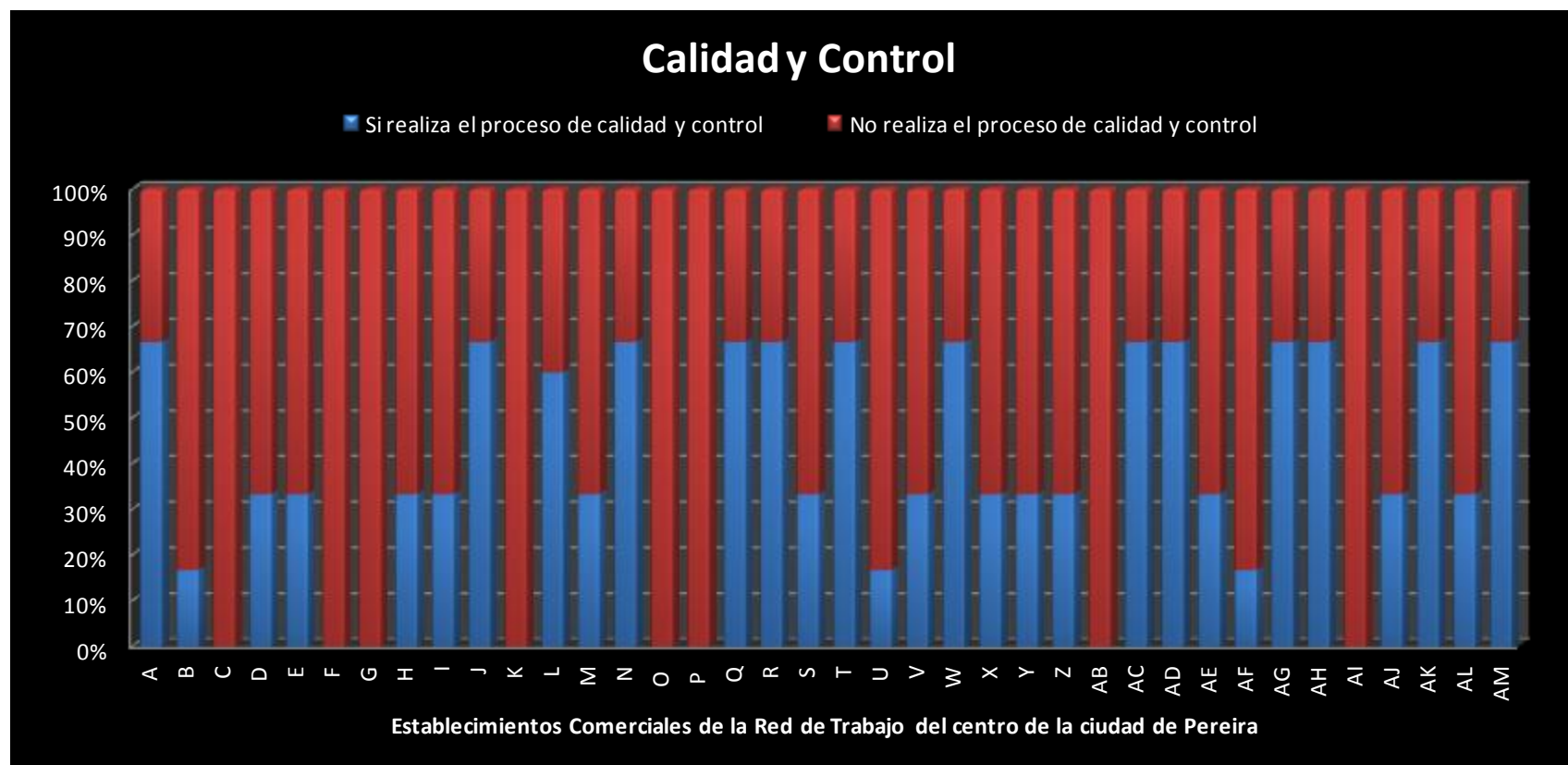
El proceso de investigación de mercados en los comerciantes entrevistados se desarrolla en promedio en un 69%. 15 establecimientos comerciales lo realizan en un 100%, 20 establecimientos comerciales lo realizan entre un 50-85% y ninguno no lo realiza. Como se menciona en la metodología, el proceso de investigación consta de dos procedimientos, segmentación de mercados e investigación de mercados, lo que se puede analizar es que la mayoría de los comerciantes realizan la investigación de mercados, es decir realizan los dos procedimientos que la componen.

Gráfico 36. Manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación de las 38 mipymes comerciales. 2013.



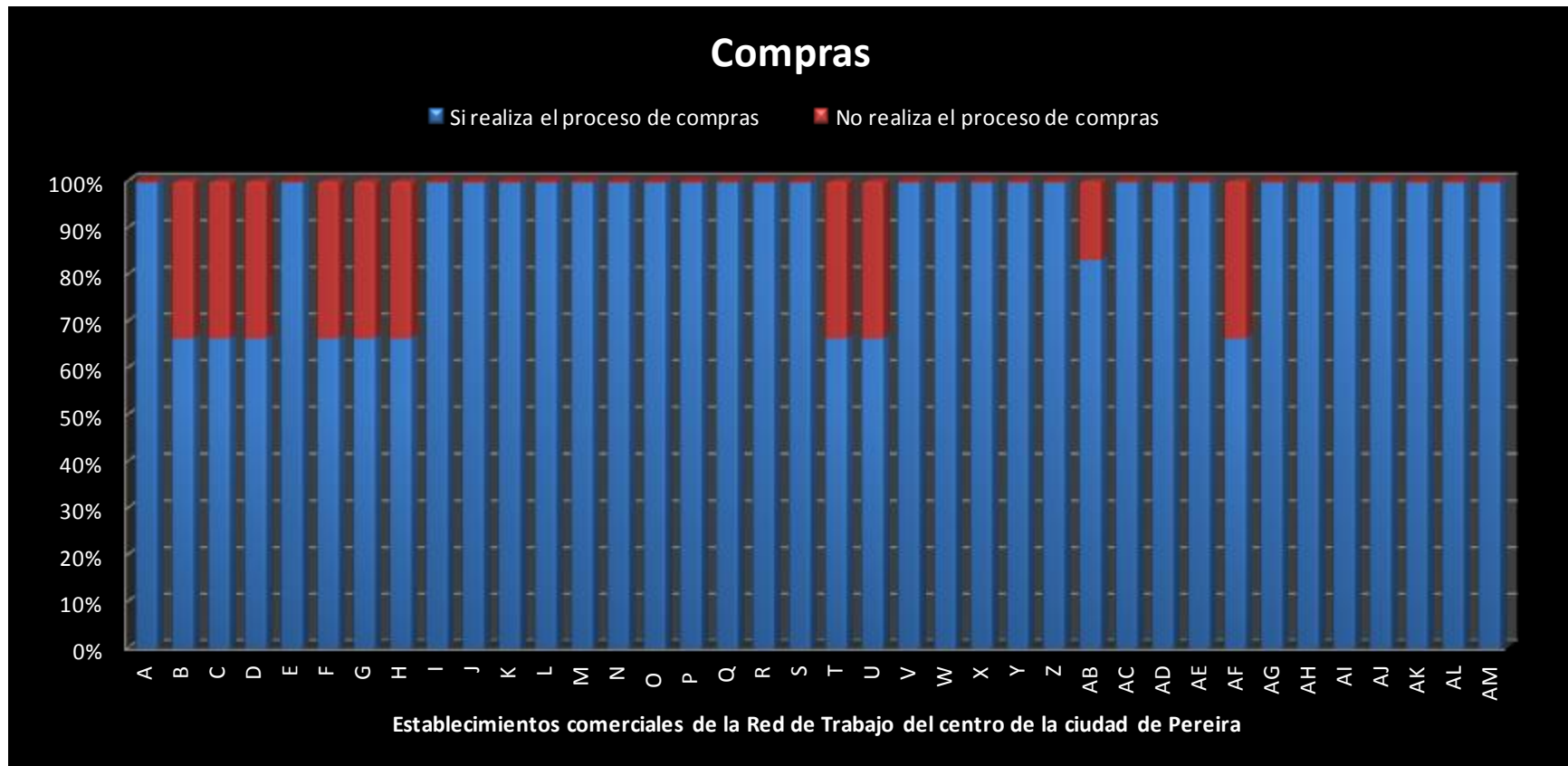
El proceso de manejo Tecnologías de la información que consta de los procedimientos de manejo de software, bases de datos y portales se desarrolla en promedio en un 32%, lo que significa que la mayoría de establecimientos comerciales no realizan este proceso que corresponde a 18 comerciantes.

Gráfico 37. Calidad y control de las 38 mipymes comerciales. 2013.



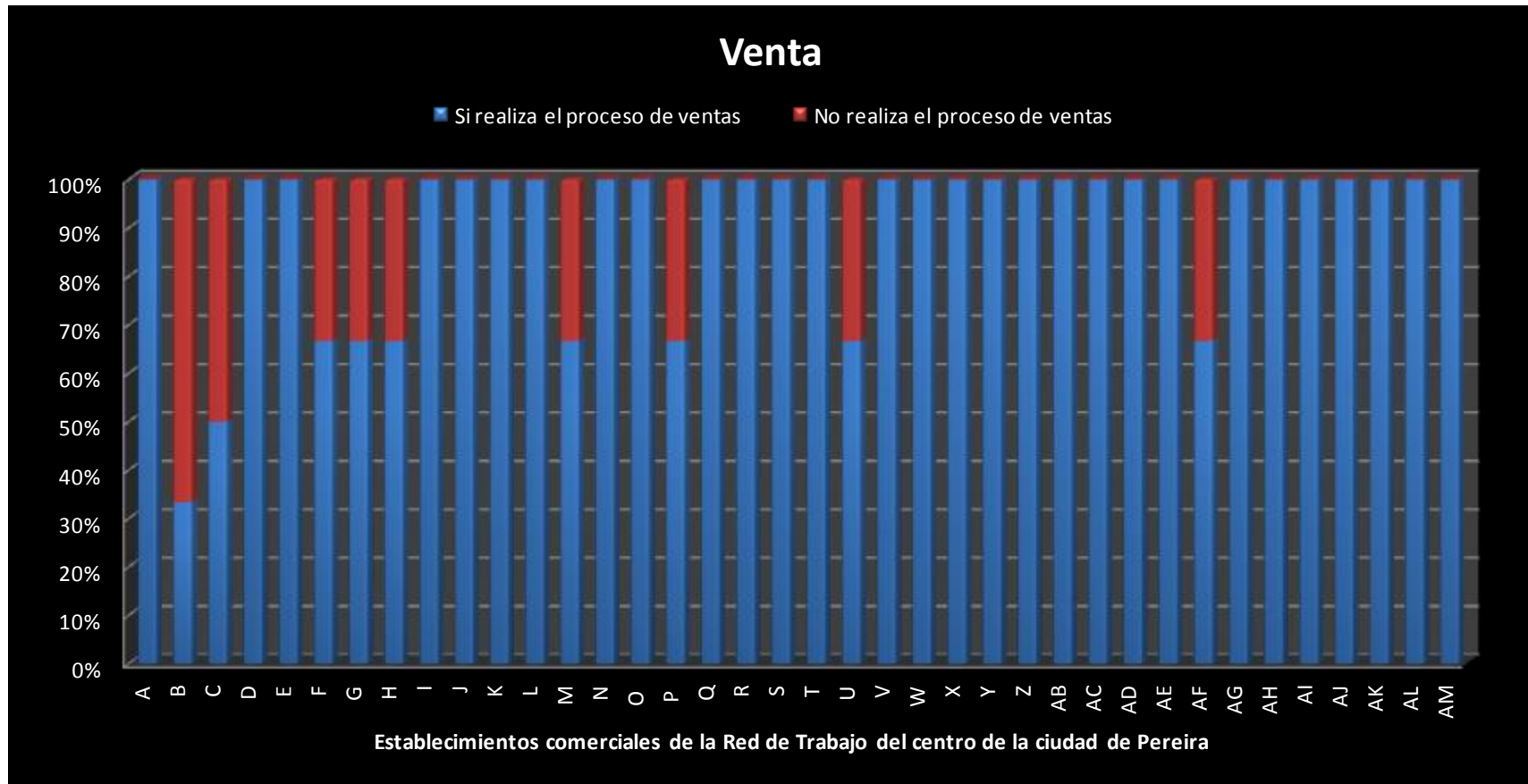
El proceso de calidad y control se desarrolla con los procedimientos de diseño de indicadores, medición y control y certificaciones. El 29% en promedio de los comerciantes realizan calidad y control. 7 establecimientos no lo realizan, 13 lo realizan entre un 20 -40%, uno entre 40-60%, 13 entre 60-80% y ninguno lo realiza en su totalidad.

Gráfico 38. Compras de las 38 mipymes comerciales. 2013.



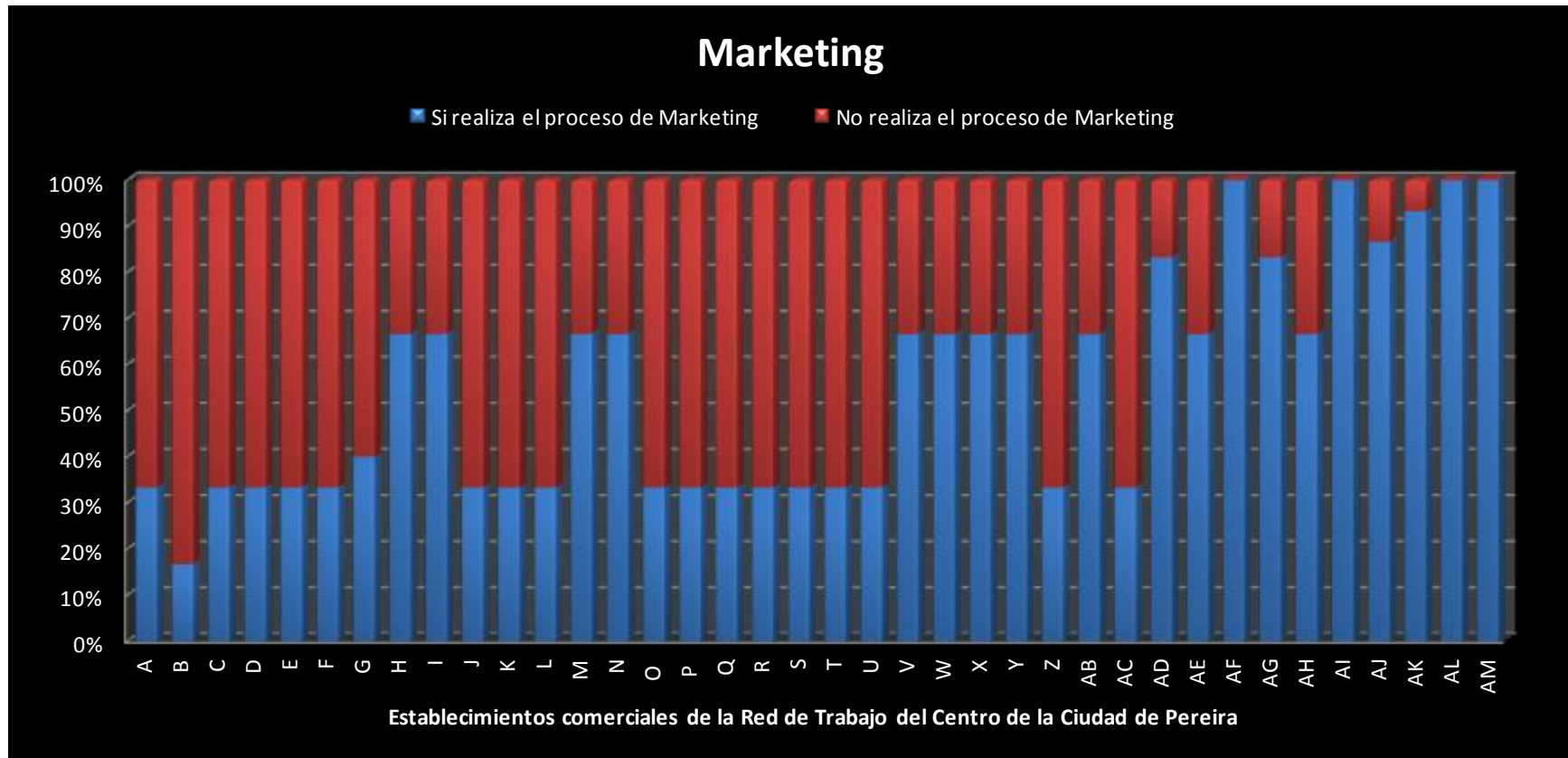
Por la naturaleza del sector, la mayoría de los comerciantes que corresponde a un 91% en promedio, realizan el proceso de compras, el cual que se desarrolla con los procedimientos de Clasificación de proveedores, Compras. Son 29 comerciantes que lo ejecutan entre un 80-100% que representan el 76%, y 9 de los comerciantes equivalente al 24% realizan los procedimientos entre un 60-80%.

Gráfico 39. Ventas de las 38 mipymes comerciales. 2013.



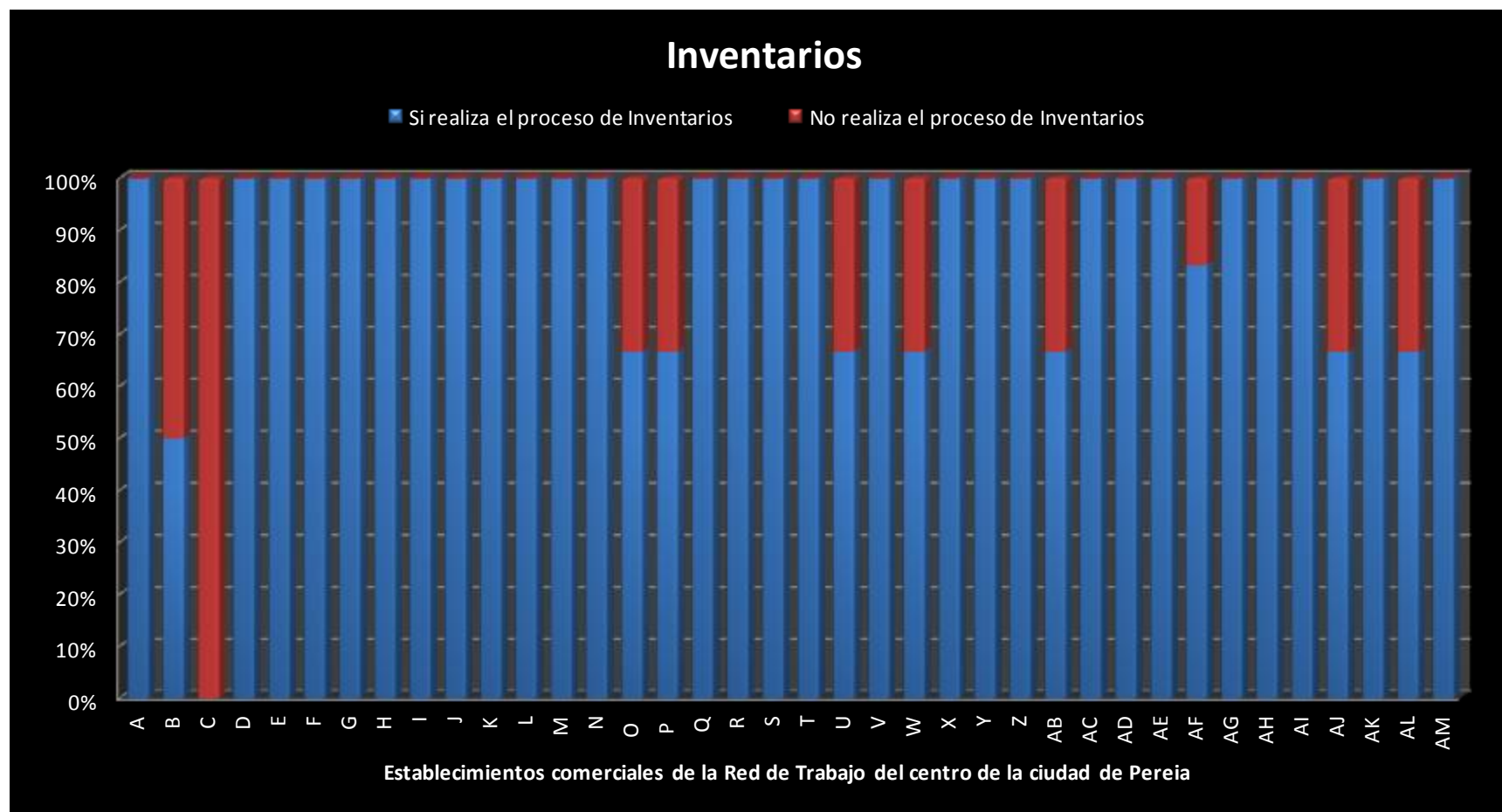
El nivel del proceso de ventas se desarrolla en 91% en promedio en los comerciantes. Los procedimientos que hacen parte del proceso de ventas son: ventas, servicio al cliente y facturación. Son 29 establecimientos comerciales que corresponden al 76% que realizan estos procedimientos entre un 80-100%, son 7 representados en un 18,4% que realizan los procedimientos entre un 60-80%, tan solo 2 que equivalen al 5% que realizan los procedimientos entre un 20-50%

Gráfico 40. Marketing de las 38 mipymes comerciales. 2013.



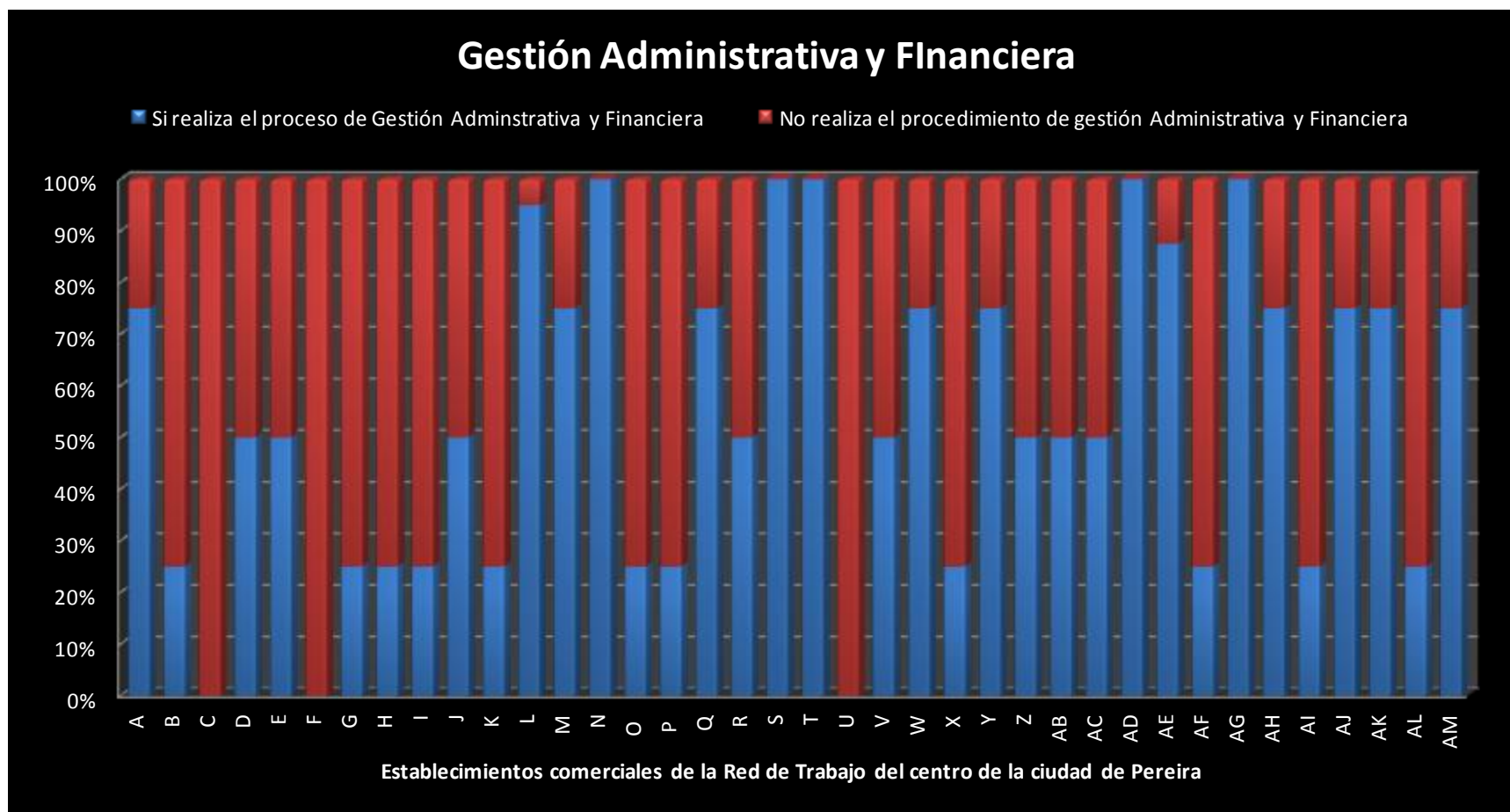
El proceso de marketing se desarrolla un 55% en promedio en los comerciantes. El 47% que corresponde a 18 comerciantes realizan los procedimientos de visual Merchandising, mercadeo relacional y publicidad entre el 20-40%. Tan sólo 8 que corresponde al 21% lo realizan entre un 80-100%.

Gráfico 41 . Manejo de Inventarios de las 38 mipymes comerciales. 2013.



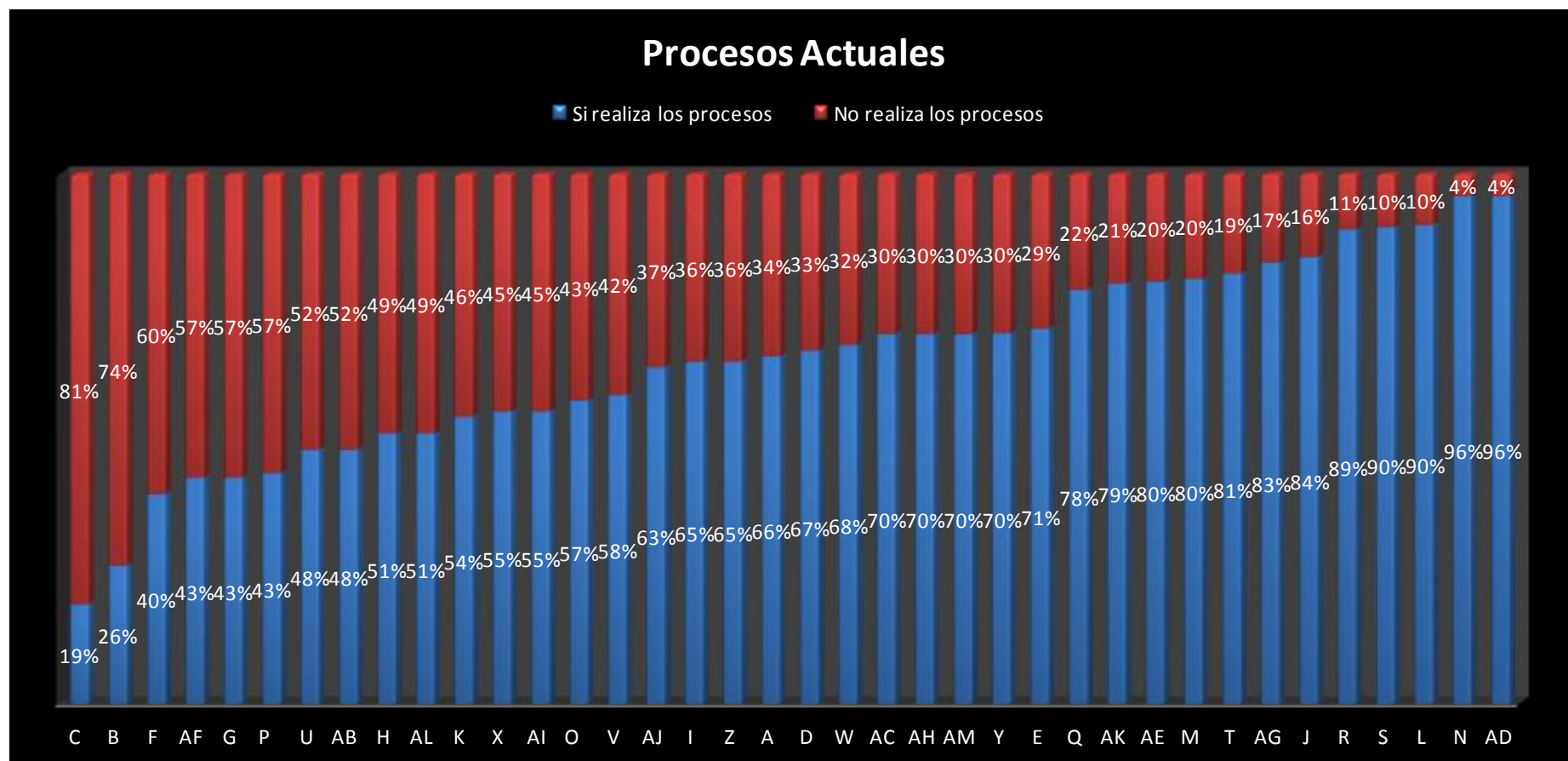
El nivel de manejo de inventarios se desarrolla en un 89% en promedio en los comerciantes. Son 29 los comerciantes que corresponden al 76% que realizan los procedimientos que hacen parte de este proceso. Manejo de inventario, Almacenaje y Disposición de mercancías en un nivel de 80-100%.

Gráfico 42. Gestión Administrativa y Financiera de las 38 mipymes comerciales. 2013.



El proceso de Gestión administrativa y financiera de los comerciantes de la red de trabajo se encuentra en un nivel del 53% en promedio. El 18% de los comerciantes que son 7, realizan los procedimientos de contabilidad, nómina, capacitación y gestionan acuerdos y alianzas que hacen parte del proceso. Y son 11 los comerciantes representados en un 25% que realiza la gestión administrativa y financiera en un nivel entre 20-40%.

Gráfico 43. Resumen Procesos actuales de las 38 mipymes comerciales. 2013.



Los procesos actuales que realizan los comerciantes están en un nivel de 65% en promedio frente a los procesos esperados. El establecimiento AD presenta la más alta calificación. Tan sólo el 21% que equivale a 8 de los comerciantes realizan los procesos de investigación de mercados, manejo de TICs, calidad y control, manejo de inventarios, compras, ventas, marketing y gestión administrativa y financiera en un nivel entre 80-100%.

De acuerdo con el diagnóstico se observa lo siguiente:

Tabla 10. Resumen diagnóstico sobre los procesos y procedimientos que ejecutan los comerciantes.

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS	CALIFICACIÓN PROMEDIO
Manejo de TICs	Manejo de software	32%
	Manejo de bases de datos y portales	
Calidad y Control	Diseño de indicadores	37%
	Medición y control	
	Certificaciones	
Gestión Administrativa y Financiera	Contabilidad	53%
	Nómina	
	Capacitación	
	Gestión de acuerdo y alianzas	
Marketing	Visual Merchandising	55%
	Mercadeo relacional	
	Publicidad	
Investigación Mercados	Segmentación de mercados	69%
	Investigación de mercado	
Inventarios	Manejo de inventario	89%
	Almacenaje	
	Disposición de mercancías	
Compras	Clasificación de proveedores	91%
	Compras	
	Logística	
Venta	Venta	91%
	Servicio al cliente	
	Facturación	

Los procesos que se presentan con promedios bajos son los de manejo de TICs, Calidad y Control. Los procesos con promedios aceptables son el de Gestión Administrativa y financiera y el proceso de Marketing. Los procesos con promedios buenos de ejecución son la Investigación de mercados y el de inventarios, y con un promedio del 91% se desarrollan los procesos de compras y ventas.

De lo anterior se puede decir que los establecimientos comerciales no realizan o realizan con bajo nivel los procedimientos de: Manejo de software, bases de datos y portales, Diseño de indicadores, Medición y control y Certificaciones.

Por su parte, los procedimientos de Contabilidad, Nómina, Capacitación, Gestión de acuerdos y alianzas, Visual Merchandising, Mercadeo relacional y Publicidad, son realizados por los comerciantes en un nivel aceptable.

Los procedimientos de Segmentación e Investigación de Mercados, Manejo de inventarios, Almacenaje, Disposición de mercancías, Clasificación de proveedores, Compras, Logística, Ventas, Servicio al cliente y Facturación, son los que tienen un promedio bueno ya que los realizan en las mipymes comerciales del centro de la ciudad de Pereira.

12.2. Direccionamiento Estratégico para las 38 empresas comerciantes

Para la elaboración del Direccionamiento estratégico se analizaron las encuestas a partir de las matrices de evaluación de los Factores Internos y externos EFI y EFE, las cuales sirvieron como ayuda para conocer el estado actual de las empresas y elaborar pronósticos orientativos.

Estas matrices tienen definido un **peso** (1% a 100%) y una **calificación** con valores asignados (1 a 4) para indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Tanto el peso como la calificación se designan de manera intuitiva y subjetiva.

Las matrices también tienen designado un **peso ponderado** que multiplica los pesos asignados a cada uno de los factores. Su suma tomará un valor entre 1 y 4, considerándose positivos los valores superiores a la media (2,5) y negativos los inferiores.

Los hallazgos sirvieron para establecer una Matriz DOFA que permitió identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, donde se buscaron diferentes combinaciones para la generación de estrategias dirigidas a la mejora de la organización.

A continuación se presenta una muestra de 5 mipymes comerciales, las cuales se encuentran valoradas con las matrices EFI, EFE y DOFA. Los 31 negocios restantes se encuentran como parte de los anexos. (Ver anexo 2)

12.2.1. Matrices EFI, EFE y DOFA de los establecimientos comerciales

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL A

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 4. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial A.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	1	0,08
Capacidad Directiva	13%	2,6	0,338
Direccionamiento Estratégico	12%	2	0,24
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	1	0,05
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	3	0,12
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	1,4	0,07
Capacidad operativa	12%	1,8	0,216
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,2	0,242
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,9	0,228
TOTAL	100%		2,1
<p>El valor de los factores internos es de 2,1, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,2 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 5. Matriz DOFA Establecimiento comercial A

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Tecnología</p> <p>Políticas de gobierno</p> <p>Plan maestro de turismo</p>	<p>Grandes superficies e Hiperalmacenes</p> <p>Inseguridad</p> <p>Ingreso de nuevos competidores</p> <p>Precios en el mercado</p> <p>Vías de acceso</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Alianzas estratégicas		
Otros puntos de venta		
DEBILIDADES		
Capacidad Directiva	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad.
Experiencia en la actividad		
Direccionamiento Estratégico	Adquisición de Software contable	Comprar un software contable y que el Gerente/ administrador lo ejecute.
Conocimientos de sus competidores		
Gestión de los recursos físicos y financieros	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Capacidad operativa	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)		
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)		Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
	Establecimiento de plan de Incentivos	
	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento.

El establecimiento comercial A, refleja como actividad comercial la venta de ropa femenina, actualmente cuenta con 2 empleados. De acuerdo al diagnóstico, la Boutique se muestra como un negocio organizado por procesos (Créditos, Servicio al cliente, Cartera, Gestión de Proveedores, Manejo de Inventarios), tiene como fortaleza el establecimiento y seguimiento de los objetivos, así mismo, la claridad en sus metas, recaudo, consecución de nuevos clientes y las alianzas estratégicas con sus proveedores.

Todo esto le permite hacerle frente a sus debilidades para convertirlas en oportunidades, donde al mejorar su Direccionamiento Estratégico, el conocimiento de sus competidores y el talento humano, se incorpore al mercado de manera más contundente, a través de la participación en medios Tecnológicos que permiten acceder al mundo Globalizado.

Si bien es cierto que el establecimiento, busca un nivel alto en la satisfacción de sus clientes, y en la calidad de sus productos, requiere optimizar en sus estrategias comerciales, ya que la empresa se encuentra en decrecimiento, frente a lo cual puede mejorar utilizando publicidad, mercadeo, presentación de productos en una página web, que permita a los compradores visualizar mercancías, ofertas, promociones y posibilidades de compra, que a su vez incrementa el comportamiento de sus ventas.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL B

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 6. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial B.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	2,5	0,2
Capacidad Directiva	13%	2,65	0,3
Direccionamiento Estratégico	12%	1	0,12
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	1	0,05
Conocimientos de sus competidores	5%	1	0,05
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	2,5	0,125
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	1	0,05
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2	0,22
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,1	0,132
TOTAL	100%		1,7
<p>EL valor de los factores internos es de 1,7, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 1,52 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 7. Matriz DOFA Establecimiento Comercial B

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Experiencia en la actividad Capacidad Directiva Seguimiento y Satisfacción de los clientes Alianzas estratégicas	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
DEBILIDADES	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Direccionamiento Estratégico	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Conocimientos de sus competidores	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
Otros puntos de venta	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Gestión de los recursos físicos y financieros	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Capacidad operativa	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento.

El ESTABLECIMIENTO COMERCIAL B, es un negocio que tiene como actividad comercial la venta de ropa deportiva, actualmente cuenta con 2 empleados. Este almacén demuestra ser fuerte en cuanto a la experiencia en la actividad y la calidad de los productos, ya que para ellos es muy importante alcanzar la satisfacción de los clientes; de igual forma es un establecimiento que procura la realización de alianzas estratégicas con los proveedores.

Sin embargo el almacén está pasando por una etapa de decrecimiento con un nivel de endeudamiento del 70%, frente a lo cual se hace necesario trabajar en sus debilidades mediante la implementación de nuevas estrategias de mercadeo que incorpore las TIC, con el objetivo de acceder al mundo Globalizado. Esto a través de la presentación de sus productos en una página web, para que los compradores y clientes nuevos o antiguos, puedan visualizar los productos, mercancías, promociones y posibilidades de compra.

Es importante además que mejore su direccionamiento estratégico en términos de misión, visión, valores y objetivos, que permite a sus empleados tener claridad sobre en dónde está la empresa y hacia dónde quiere llegar. Del mismo modo requiere gestionar sus recursos financieros, físicos y del talento humano para que incremente sus ventas y amplíe el mercado, ya que si los empleados tienen claras sus funciones, y el ser de la empresa, generan un sentido de pertenencia que les permite ser más proactivos y emprendedores. Es necesario realizar un cambio planificado.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL C

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 8. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial C.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	2	0,16
Capacidad Directiva	13%	1,6	0,208
Direccionamiento Estratégico	12%	1	0,12
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	1	0,05
Conocimientos de sus competidores	5%	1	0,05
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	1	0,08
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	1	0,05
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,4	0,154
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,1	0,132
TOTAL	100%		1,3
<p>EL valor de los factores internos es de 1,3, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			
FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 9. Matriz DOFA Establecimiento Comercial C.

	Oportunidades	Amenazas
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
Fortalezas	Estrategias	Acciones
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Debilidades	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Experiencia en la actividad		
Capacidad Directiva	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
Direccionamiento Estratégico	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
Conocimientos de sus competidores	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Alianzas estratégicas	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Otros puntos de venta	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
Gestión de los recursos físicos y financieros	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Capacidad operativa	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL C, presenta como actividad comercial la venta y fabricación de zapatos, actualmente cuenta con 2 empleados. Es un almacén comercial que presenta serias dificultades a nivel organizacional, el comportamiento de las ventas se encuentran en decrecimiento, así mismo reporta una rentabilidad baja y ninguna alianza estratégica con proveedores para obtener beneficios. Con base en el diagnóstico, es un almacén que carece de una adecuada gestión directiva, operativa, y del talento humano, a raíz de que no establece metas u objetivos para alcanzar mejores oportunidades.

Esta empresa requiere ajustarse desde un adecuado direccionamiento estratégico, donde se construya su misión, visión, objetivos y valores, para que tenga la claridad de quién es y hacia dónde quiere llegar, logrando así que sus empleados se interesen por trabajar en cuanto a la atención al cliente, el servicio, la consecución de nuevos compradores, para que se incorpore al mercado de manera más sólida y firme, que le permita además darse a conocer desde su principal fortaleza que aplica en términos de calidad, seguimiento y satisfacción a sus clientes.

La organización requiere además incorporarse en el manejo de las TIC, mediante el uso adecuado de un portal web que les permita hacer publicidad, mercadeo, y promocionar su calzado, con el objetivo de desarrollarse tecnológicamente para actuar en el mundo globalizado.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL D

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 10. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial D.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	1	0,08
Capacidad Directiva	13%	2,35	0,3055
Direccionamiento Estratégico	12%	2	0,24
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	3%	3	0,09
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	1	0,08
Otros puntos de venta	3%	3	0,09
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,9	0,145
Capacidad operativa	12%	1,6	0,192
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,6	0,176
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	15%	1,9	0,285
TOTAL	100%		2,0
<p>EL valor de los factores internos es de 2,0, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		1,52
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 1,52 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 11. Matriz DOFA Establecimiento Comercial D.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes. Conocimientos de sus competidores	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Gestión de los recursos físicos y financieros Otros puntos de venta	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
DEBILIDADES	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Experiencia en la actividad	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Capacidad Directiva Direccionamiento Estratégico Alianzas estratégicas	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Capacidad operativa Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación). Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL D, refleja como actividad la venta de ropa para bebé al por mayor y al detal, actualmente cuenta con 4 empleados.

En el diagnóstico realizado se resaltan sus fortalezas, ya que es una mypime que centra la atención en sus clientes, dándole prioridad a la consecución, seguimiento y satisfacción de los mismos. De igual forma conoce a sus competidores y establece metas de ventas y recaudo. Actualmente sus ventas son estables aunque con un nivel de endeudamiento hasta del 50%. Realiza como procesos (Estudio de mercado, Servicio al cliente, manejo de inventarios, créditos, cartera, mercadeo, gestión humana, control de calidad). Sin embargo, requiere mejorar y ajustar algunas estrategias de mercadeo, publicidad y ventas, para convertir sus debilidades en fortalezas y oportunidades, realizando en un principio una mejora desde la capacidad directiva y el direccionamiento estratégico, donde se organice la empresa en términos de su misión, visión y objetivos, logrando una apropiación de los mismos.

Es fundamental incorporar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para acceder al mundo globalizado, a través de la presentación de sus productos en un portal web, que permita a los clientes visualizar mercancías, ofertas, promociones y posibilidades de compra. Es importante también generar alianzas estratégicas con sus proveedores para acceder a descuentos para compras de productos.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL E

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 12. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial E.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	2,5	0,2
Capacidad Directiva	13%	3,5	0,455
Direccionamiento Estratégico	12%	3	0,36
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	2,5	0,125
Alianzas estratégicas	8%	1	0,08
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,4	0,12
Capacidad operativa	12%	2,4	0,288
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2	0,22
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	2	0,24
TOTAL	100%		2,4
<p>EL valor de los factores internos es de 2,4, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		1,52
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 1,52 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 13. Matriz DOFA Establecimiento Comercial E.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de Turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Capacidad Directiva	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Direccionamiento Estratégico	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Conocimientos de sus competidores	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
DEBILIDADES		
Experiencia en la actividad	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
Otros puntos de venta	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Gestión de los recursos físicos y financieros	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Capacidad operativa	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Alianzas estratégicas	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL E, refleja como actividad la venta de ropa deportiva, actualmente cuenta con 3 empleados permanentes y 8 temporales.

La empresa tiene mayor liquidez en comparación con otras mipymes que hacen parte de la Red trabajo, reporta un comportamiento de sus ventas estable, está organizada por procesos tales como: estudio de mercado, servicio al cliente, gestión de proveedores, manejo de inventarios, créditos, cartera, mercadeo, gestión humana, control de calidad, gestión tecnológica, investigación.

Esto demuestra ser una empresa bien constituida desde su direccionamiento estratégico y capacidad directiva. Si bien es cierto que se ven sus fortalezas, es necesario que trabaje desde el desarrollo tecnológico, a través de la presentación de sus productos en una página web, que permite a los clientes visualizar mercancías, ofertas, promociones y posibilidades de compra. Es importante también generar alianzas estratégicas con sus proveedores para acceder a descuentos en compras de productos. El negocio se encuentra por buen camino desde su gestión directiva, por lo tanto puede mejorar notablemente la gestión del talento Humano, operativa y manejo de sus recursos financieros y físicos, capacitando su personal en atención al cliente, servicio y ampliación del mercado.

12.3. Propuesta de competitividad para las 38 mipymes del Centro de la Ciudad de Pereira.

Para la conformación de la Red de trabajo denominada “Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira”, se propone en un principio la realización de un análisis competitivo a través del Diamante de Porter, el análisis sistémico y la matriz DOFA. Posteriormente se genera la propuesta que incluye la misión, visión, principios, valores, objetivos, estrategias, plan de acción, mapa de procesos y procedimientos, cadena de valor, el diseño de los cargos y funciones, el modelo por competencias y el modelo de liderazgo adaptado.

A continuación se desarrolla la propuesta.

12.3.1 Análisis competitivo para las 38 mipymes del Centro de la Ciudad de Pereira

Existen diversos modelos sobre competitividad, sin embargo para el sector comercial se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter (1997), el cual permitió obtener una visión global del entorno empresarial, con el objetivo de identificar la posición comparativa de la Red de Trabajo de Mipymes, frente a los centros comerciales y grandes superficies. De acuerdo al modelo de Porter es necesario comprender el funcionamiento del entorno a través de la identificación de las fuerzas: Poder negociador de los proveedores, amenaza de la entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación con los clientes y por ultimo productos sustitutos, lo que incide directamente en la manera operante de las organizaciones, determinando sus estrategias e influyendo en sus resultados

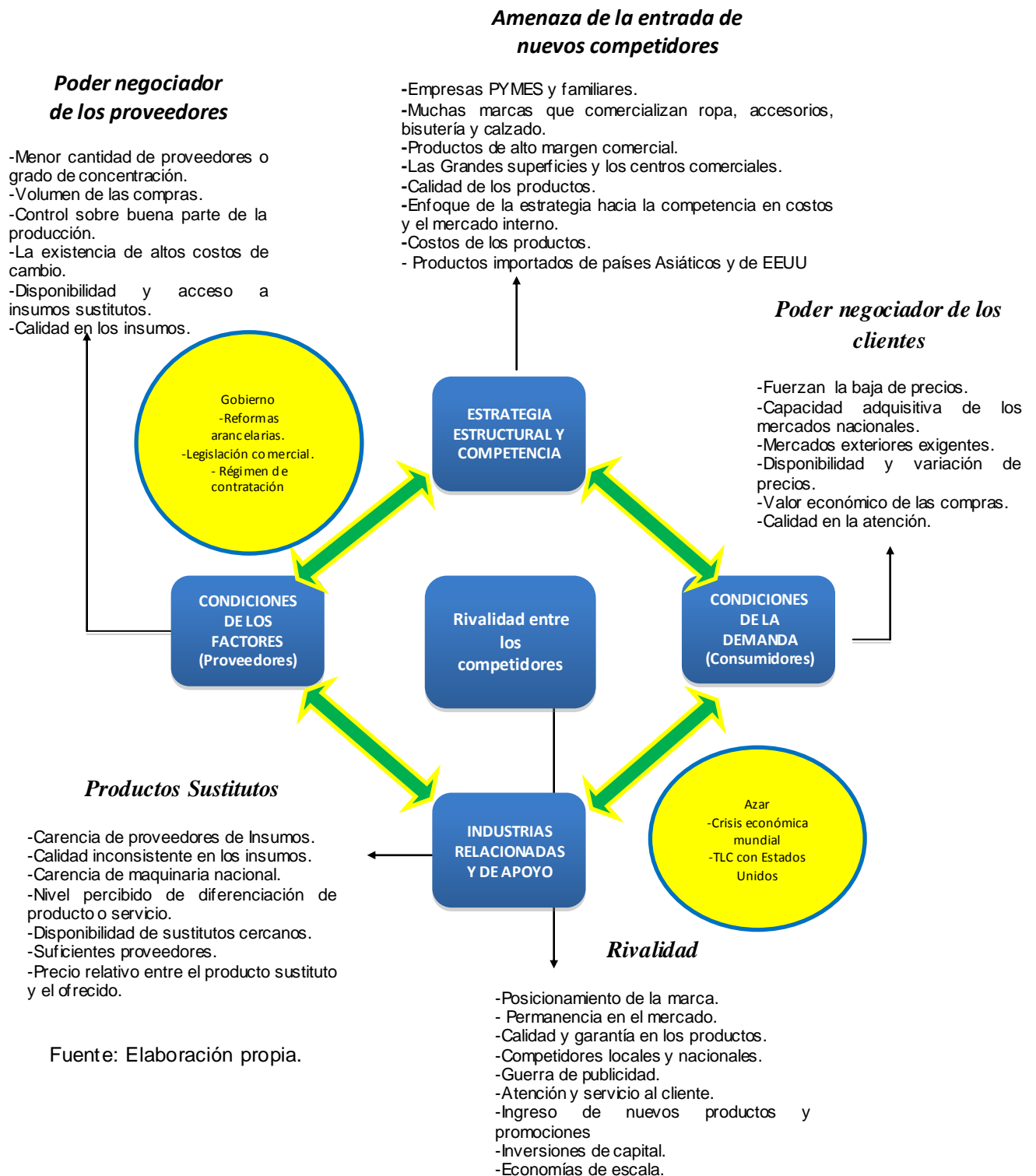
Por lo tanto, al revisar los factores que influyen en las mipymes comerciales tanto positivos como negativos, se comprende la importancia de analizar el entorno de las mismas, con el objetivo de identificar aquellas estrategias o fortalezas con las que cuentan o por el contrario con amenazas significativas sobre las que hay que trabajar para ser más competitivos

A continuación se presenta el sector donde se planteó la propuesta de Desarrollo Organizacional:

El Club Dinámico del Centro de la ciudad de Pereira, se conformará por 38 negocios comerciales que se dedican a la venta de ropa, calzado, joyería y/o bisutería. Pereira es la ciudad más poblada del eje cafetero, está ubicada en el departamento de Risaralda y cuenta con una población de aproximadamente 673.000 habitantes.

12.3.1.1 Diamante Competitivo de Porter de la Red de Trabajo mipymes comerciales.

Figura 10. Diamante Competitivo Red de trabajo mipymes comerciales



Fuente: Elaboración propia.

a. Poder Negociador de los Proveedores.

Un factor que ha logrado mantener los niveles de servicio, precios y calidad es que a nivel nacional se cuenta con diversos proveedores e insumos sustitutos.

Las mipymes comerciales al no tener asociaciones no hacen compras en volumen lo que les impide tener poder sobre los proveedores. Debido al monto de las compra es complejo negociar mejores precios.

b. Amenaza de la entrada de Nuevos Competidores.

Debido a que hay facilidades para crear empresa, es factible la entrada de nuevos competidores que comercializan productos diversos, innovadores y con buenos precios. Existen pocas barreras de entrada, lo cual disminuye las ventas en las mipymes existentes y creadas hace varios años.

El mercado Asiático y estadounidense incursiona con productos accesibles para los compradores, quienes se vuelven sensibles a los precios bajos que estos mercados ofrecen.

El ambiente competitivo es alto ya que ofrecen productos diferenciados a precio competitivo.

La llegada de nuevos centros comerciales y grandes superficies genera desventajas para las mipymes.

c. Rivalidad entre los Competidores:

Las mipymes comerciales cuentan con tecnología inferior a sus competidores, lo cual impide que los igualen o superen en términos de gestión de la información, que les facilite realizar publicidad masiva y que abarque no solo el mercado local sino además nacional.

No existen asociaciones entre los comerciantes, cada uno trabaja de manera independiente, no desarrollan economías de escala que les permita ser competitivos. Aún no existe integración con los proveedores, ni mucho menos con los clientes.

Los competidores se han enfocado en la estrategia de ofrecer servicios diferenciados a precios competitivos.

En las grandes superficies el talento humano contratado presenta un nivel de educación por encima de los trabajadores de las mipymes comerciales, quienes generalmente son bachilleres. La formación es básica para la atención y el servicio al cliente.

d. Poder de negociación con los clientes.

Los clientes tienen un fuerte poder de negociación dado la diversidad de establecimientos comerciales existentes, los consumidores fuerzan la baja de precios, buscan asesoría y calidad en los productos.

Debido a las Nuevas Tecnologías, los clientes pueden hacer compras no solo a nivel local, sino también Nacional e Internacional.

e. Productos sustitutos.

Dado que el servicio que prestan las mipymes es la comercialización de prendas de vestir, calzado, bisutería y/o joyería, se encuentran variedad de competidores, ya que existen los centros comerciales, las grandes superficies, entre otros establecimientos que a los clientes fácilmente los pueden satisfacer. Por ejemplo: encontrar vestuario para toda la familia, variedad de productos, servicios complementarios. Sin embargo el centro de la ciudad de Pereira y por ende los negocios, son fuertes en cuanto a sus precios ya que son accesibles a todo tipo de público.

Cuadro 14. Análisis del Diamante Competitivo del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira. 2013.

- Dentro de las cinco fuerzas analizadas según el modelo de Porter, no se puede desconocer que las mipymes comerciales presentan desventajas competitivas frente a las grandes superficies, pues no cuentan con la tecnología necesaria, su capacidad de inversión es poca, así como la nula realización de exportaciones. Sus clientes hacen compras que no representan un volumen significativo.
- Los proveedores son pocos, lo que impide la capacidad de negociación, descuentos y estrategias de compras al por mayor.
- Hay carencia en la formación y capacitación del talento humano de las mipymes comerciales, pues no están preparados en atención y servicio al cliente, presentación de vitrinas, comunicación, entre otras competencias que son inherentes a su labor.
- Los competidores y los productos sustitutos son impactantes, ya que determinan los peligros inmersos en el sector comercial, al incluir una alta gama de productos y precios a bajo costo.
- Existe lealtad por parte de los clientes, dado que los establecimientos comerciales cuentan con una buena calidad en sus prendas de vestir, calzado, bisutería y joyería, esto se refleja en la permanencia que llevan en el mercado y en el posicionamiento de las marcas, ya que cuentan con productos que presentan un alto margen comercial.
- La amenaza de nuevos competidores es alta, pues las barreras de entrada son bajas en cuanto a tecnología, inversión, publicidad y experiencia.

12.3.1.2 Análisis Sistémico de la Red de Trabajo

Para ilustrar la competitividad de las mipymes comerciales que conforman la Red de Trabajo, se muestra la manera como se pueden reforzar los esfuerzos que hacen estos negocios para desarrollar ventajas competitivas, que como se expresa con antelación, a través de una estrategia de asociación e integración se pueden fortalecer sus procesos de compra y venta, costos, aprendizaje tecnológico, habilidades organizativas entre otras.

Por lo tanto, el análisis sistémico se articula en cuatro niveles económicos y sociales: el nivel meta (cultura), macro (país), micro (empresa) y meso (industria o región) basado en un concepto de conducción que incluye la competencia, el diálogo y la toma conjunta de decisiones. Es también un patrón de interacción compleja y dinámica. A continuación se presenta el análisis sistémico donde la competitividad debe ser entendida de acuerdo al nivel en que se analiza.

Cuadro 15. Análisis Sistémico del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira. 2013. Matriz DOFA Establecimiento Comercial E.

NIVEL MICRO (Empresa)	La competitividad a nivel micro es pobre en las mipymes comerciales, ya que al visionar un panorama microeconómico ideal, se observa que la mayoría de estas empresas carecen de tecnologías, presentan dificultad en la generación de ingresos con promedios inferiores a la competencia, su capacidad adquisitiva es baja, lo cual dificulta la interacción con los proveedores y por ende el volumen de las compras.
NIVEL MACRO (País)	La competitividad a nivel macro se define en la capacidad que tiene un país para incrementar su productividad. Por lo tanto frente a este punto, los comerciantes requieren más apoyo del gobierno en cuanto a las reformas arancelarias y tributarias, establecimiento de políticas comerciales que les permita a los propietarios tener un mayor poder adquisitivo y buscar que las importaciones necesarias no se encarezcan demasiado.
NIVEL MESO (Industria o Región)	Las mipymes comerciales no cuentan con capital para mejorar su infraestructura, requieren apoyo para desarrollar infraestructuras modernas, además de inversión para capacitación y formación del talento humano. De allí la necesidad de pensar en una política educacional, que abarque las áreas del sector comercial.
NIVEL META (Cultura)	Los valores socioculturales se han perdido debido al afán de comercialización e incremento de las ventas, existe una dinámica comercial tradicional y empírica que denota la falta de dichos valores.

12.3.2. Matriz DOFA para la Red de Trabajo conformada por las 38 mipymes del sector comercial.

Si bien, en el direccionamiento estratégico se presentaron las estrategias y acciones para cada una de las mipymes comerciales, se elaboró una matriz DOFA para la Red de Trabajo, la cual recopila debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas y las estrategias comunes.

Cuadro 16. Matriz DOFA de la Red de Trabajo de 38 mipymes comerciales.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Proveedores e Insumos sustitutos Capacitación del Talento Humano Desarrollo Organizacional Nuevas Tecnologías Alianzas Proyecciones estratégicas	Nuevos Competidores Productos Innovadores a precios bajos Mercado Asiático y Estadounidense Centros comerciales y Grandes Superficies Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	
Lealtad de los clientes Permanencia en el mercado Posicionamiento de las marcas Experiencia laboral de los dirigentes Precios accesibles al público	Mercadeo Relacional	
	Realización de marketing	
DEBILIDADES	Participación en Portal Web.	
Asociaciones para compras en volumen Tecnología Inferior a sus competidores Economías de escala Publicidad masiva Competitividad Carencia de Estructuras Administrativas Talento Humano capacitado	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	
	Integración Horizontal	
	Apropiación de las tecnologías de la información - TIC	
	Adquisición de software contable	

12.3.3. Misión, Visión, Principios, Valores y Objetivos de la Red de Trabajo

Una vez realizado el análisis competitivo, se tiene claridad de la situación real de los establecimientos comerciales y se procede al desarrollo de la misión, visión, valores, políticas y objetivos para el Club Dinámico.

Cuadro 17. Misión, Visión, Principios, Valores y Objetivos de la Red de Trabajo.

MISION	VISION
Articular redes de mipymes para satisfacer las necesidades de los clientes de vestuario masculino y femenino, comercializando prendas, calzado, bisutería y joyería de calidad, moda y diseño, mediante la utilización de las tics, el desarrollo humano y organizacional en un entorno de competitividad.	Para el 2015 ser una red de trabajo líder y exitosa de mipymes, con un alto grado de lealtad en comercialización de calzado, vestuario, bisutería y joyería, atendiendo el mercado nacional con estándares de calidad y competitividad organizacional y humana, que garanticen la preferencia de los clientes, asegurando el posicionamiento en el mercado.
PRINCIPIOS	VALORES
<ul style="list-style-type: none">• Disposición al cambio• Comunicación abierta• Autoevaluación• Emprendimiento y empresarismo	<ul style="list-style-type: none">• Respeto• Compromiso• Honestidad• Trabajo en equipo• Excelencia• Creatividad e innovación
OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none">• Incrementar las ventas de los establecimientos comerciales en un 20% para el siguiente año.• Posicionar la red de trabajo a nivel regional como líder en articular pymes comerciales.• Aumentar el número de pymes articuladas a 70 en total cada 12 meses• Apoyar el sector turismo a través del portal web.• Brindar asesorías a los vinculados a la red.• Consolidar el mercadeo relacional y el uso de las tics como herramienta principal de supervivencia de las pyme del sector comercial.	

12.3.4. Plan de Acción para la Red de Trabajo

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	• Acciones
Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none">• Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico.	<ul style="list-style-type: none">• Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Consecución de nuevos clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
Creación de una base de datos de los clientes.	<ul style="list-style-type: none">• A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Establecimiento de mecanismos de postventa.	<ul style="list-style-type: none">• Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
Realización de marketing.	<ul style="list-style-type: none">• Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.

Incorporación de nuevos productos.

- Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.

Integración Horizontal

- Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad.

Adquisición de Software contable.

- Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.

Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.

- Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.

Capacitación de los empleados.

- Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente.

Establecimiento de plan de Incentivos

- Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.

Participación en Portal Web.

- Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento.

12.3.5 Propuesta de Mapa de procesos, procedimientos y cadena de valor para los establecimientos comerciales.

A continuación se presenta el mapa de procesos, procedimientos y cadena de valor para las mipymes comerciales que hacen parte de la Red de trabajo “Club Dinámico del centro de la ciudad de Pereira” con el fin de desplegar una estructura y organización que se empiece a desarrollar bajo la metodología de la Gestión por procesos:

Figura 11. Mapa de Procesos propuestos para los comerciantes de la Red de Trabajo.

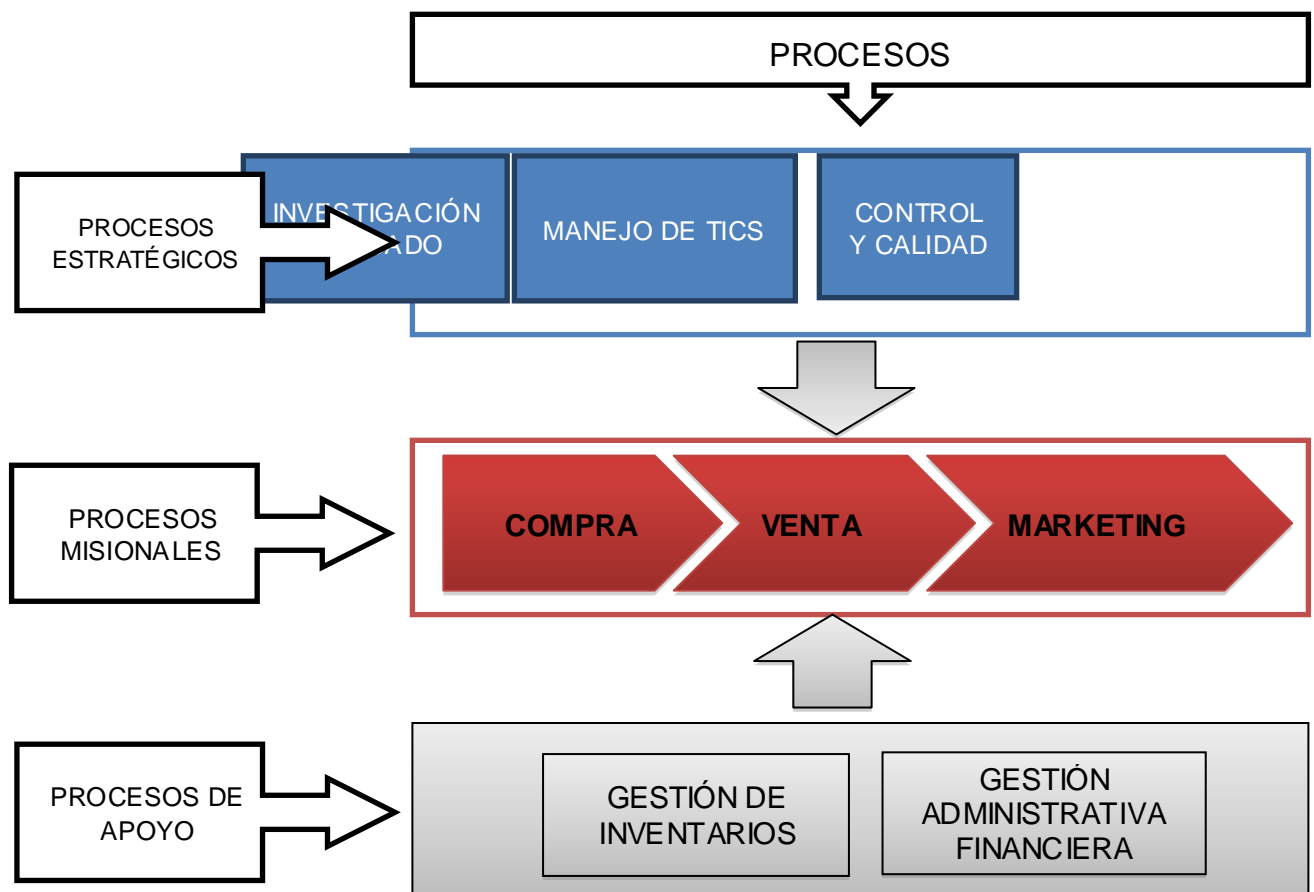


Figura 12. Procedimientos propuestos para cada uno de los procesos de los establecimientos comerciales de la Red de Trabajo.



Figura 13. Cadena de valor propuesta para los comerciantes de la Red de Trabajo.



12.4. Establecer la gestión de talento humano y el liderazgo apropiado para el fortalecimiento de la competitividad

Las personas con las que cuentan las mipymes comerciales: vendedores, administradores y propietarios, poseen una serie de características que fueron identificadas en el punto 12.1 (diagnóstico) observándose que la capacidad del recurso humano presentaba limitaciones en cuanto a su desarrollo profesional. De ahí, que se decide realizar una propuesta de diseño de cargos, competencias y comportamientos asociados para cada uno de los roles que se desarrollan en los establecimientos comerciales. Se pretende dar claridad y estructurar las formas en las que se ejecutan las actividades en las mipymes con el objetivo de fortalecerse de cara a la competitividad.

Es importante aclarar que pretender llevar a cabo una gestión del talento humano por competencias en la Red de trabajo, puede considerarse como algo ambicioso, en cuanto a que son 38 empresas aliadas que buscan alcanzar beneficios a través de una estrategia de mercadeo relacional, pero que al mismo tiempo son diversas en su actividad laboral y funcionalidad. Sin embargo se intentará planear y organizar su gestión, ya que puede permitir a las empresas mejorar sus procesos de competitividad y productividad.

12.4.1. Diseño de cargos

Para los establecimientos comerciales de la Red de Trabajo se diseñan los cargos que más se ejecutan en cada uno de los puntos de venta: los cargos de Gerente/Administrador y vendedor.

Tabla 11. Perfil del cargo de Gerente/Administrador.

I. IDENTIFICACIÓN			
<u>NOMBRE DEL CARGO:</u> GERENTE/ADMINISTRADOR		<u>MISION O PROPOSITO DEL CARGO:</u> ESTABLECER LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL ESTABLECIMIENTO, PLANIFICAR SU ACTIVIDAD ADMINISTRATIVO-CONTABLE, DIRIGIR Y SUPERVISAR LAS TAREAS DE VENTA, PUBLICIDAD, MERCADEO Y APROVISIONAMIENTO DEL PUNTO DE VENTA. ESTO MEDIANTE LA ADECUADA COORDINACIÓN Y CONTROL DEL EQUIPO HUMANO Y DE ACUERDO A LOS CRITERIOS Y LAS POLÍTICAS PREVIAMENTE ESTABLECIDAS.	
<u>AREA:</u> ESTRATÉGICA			
<u>REPORTA A:</u> PROPIETARIO			
<u>CARGOS QUE ESTAN BAJO SU SUPERVISIÓN:</u> VENDEDOR			

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO			
<u>ORGANIZACIONALES:</u> TICS Y TELECOMUNICACIONES LIDERAZGO PENSAMIENTO ESTRATÉGICO ORIENTACIÓN AL CLIENTE	GRADO B GRADO A GRADO A GRADO A	<u>ESPECIFICAS:</u> HABILIDAD COMERCIAL CAPACIDAD DE GESTIÓN ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS GESTIÓN DE COMPRAS Y LOGÍSTICA	GRADO B GRADO A GRADO A GRADO A

III. FUNCIONES
<u>GESTIÓN ADMINISTRATIVA:</u> 1. Planificar y coordinar las actividades y labores diarias de todo su personal en el establecimiento comercial 2. Asignar tareas y actividades específicas al personal a su cargo. 3. Supervisar las funciones de los vendedores. 4. Llevar un control estricto del presupuesto de gastos del almacén. 5. Revisar la correspondencia recibida, tanto en papel como en medio electrónico y contestarla cuando corresponda. 6. Analizar diariamente mediante reportes del sistema e información las ventas totales, los costos y gastos del establecimiento comercial, tomando medidas inmediatas y efectivas para aprovechar las oportunidades y subsanar las debilidades detectadas. 7. Desarrollar y seguir los presupuestos de ventas y procurar su alcance. 8. Informar las causas por las que se alcanzan y por las que no se alcanzan las metas de ventas, siendo objetivo, puntual y exacto en sus datos. 9. Realizar periódicamente, reuniones efectivas y productivas con el personal, llevando una agenda para desarrollar y velando porque se ponga en práctica los acuerdos planificados por el Equipo de Trabajo. 10. Elaborar reportes e informes para el propietario del establecimiento comercial.

11. Revisar y soliditar autorización al propietario, para realizar los pedidos quincenalmente a proveedores, controlando que sea lo más racional posible.
12. Realizar negociaciones con proveedores y alianzas con otras tiendas para beneficio mutuo.
13. Capacitar al personal para mantener un eficiente rendimiento de sus colaboradores y su motivación
14. Visitar constantemente otras tiendas, a manera de benchmarking, con el fin de enterarse de buenas acciones e implementarlas en su tienda. Observar sus estrategias de venta, el posicionamiento de su mercadería, su organización y cualquier otro punto de interés que pueda ser utilizado para que la Empresa logre ventajas competitivas.
15. Realizar investigaciones de mercado a través de los buscadores en línea y la red.
16. Comunicar frecuentemente al propietario y los vendedores las conclusiones obtenidas de los análisis de reportes de ventas, para que en conjunto se tomen decisiones y se implementen en el establecimiento comercial.
17. Solicitar al propietario la autorización para contratar o despedir personal en caso de ser necesario.

GESTIÓN OPERATIVA:

1. Abrir y cerrar el establecimiento comercial todos los días
2. Verificar puntualidad y asistencia de los vendedores y buscar soluciones si alguno falta.
3. Hacer el cuadre de la caja al final del día.
4. Realizar inventarios ocasionalmente para revisar bajas, deterioro e inexistencias en la mercancía
5. Autorizar cambios de mercadería, notas de crédito y anulaciones de transacciones en el establecimiento.
6. Realizar la preparación y ejecución del inventario de todo el almacén cada mes.
7. Revisar el estado general de orden y limpieza de la tienda mediante inspecciones frecuentes. Verificar el cumplimiento de: exhibición de las secciones, estado de la mercadería, labor de ventas y atención del personal.

SERVICIO AL CLIENTE:

1. Velar porque exista un efectivo ambiente de esmero en el Servicio al Cliente.
2. Autorizar bajo su criterio, descuentos extraordinarios cuando el cliente lo solicite, cuidando sumamente que sus decisiones al respecto no afecten el margen promedio de la mercadería vendida.
3. Atender personalmente las recomendaciones, observaciones y quejas de los clientes, procurando una solución inmediata a los problemas presentados.
4. Cumplir y hacer cumplir los estándares de Servicio al Cliente.
5. Atender a los clientes que requieran atención o servicio.
6. Realizar el visual Merchandising y la publicidad apropiados para el establecimiento comercial.

IV. REQUISITOS

EDUCACIÓN: PROFESIONAL TITULADO, O QUE SE ENCUENTRE FINALIZANDO ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MERCADEO Y VENTAS, INGENIERÍA INDUSTRIAL O INGENIERIA COMERCIAL

FORMACIÓN: CONOCIMIENTOS EN MERCADEO, NEGOCIACIÓN, MANEJO DE PROVEEDORES, TECNICAS DE VENTAS, BENCHMARKING, MANEJO DE EXCEL, WORD, POWERPOINT, INTERNET Y BASES DE DATOS.

EXPERIENCIA: MÍNIMO DE UN AÑO ÁREAS DE VENTAS, ADMINISTRACIÓN O SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS SIMILARES.

RESPONSABILIDADES

FIRMA DE RESPONSABILIDAD: SÍ
 MANEJO DE DINERO: SÍ
 MANEJO DE HERRAMIENTAS
 TÉCNICAS (SOFTWARE-HARDWARE): SÍ
 TRATO CON EL CLIENTE EXTERNO: SÍ

APTITUDES Y PERSONALIDAD

- RESPONSABILIDAD.
- INICIATIVA
- CREATIVIDAD

- DON DE MANDO.
- BUENA ORGANIZACIÓN
- CAPACIDAD Y CRITERIO EN TOMA DE DECISIONES.
- BUEN MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES.
- HABILIDAD NUMÉRICA.
- EXCELENTE TRATO HACIA EL CLIENTE.
- CAPACIDAD DE TRABAJO BAJO PRESIÓN.

Tabla 12. Perfil del cargo de Vendedor

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: VENDEDOR ALMACÉN	MISION O PROPÓSITO DEL CARGO: ATENCIÓN Y ASESORAMIENTO PERSONAL A CLIENTES Y USUARIOS, APERTURA Y CIERRE DEL ESTABLECIMIENTO Y PUNTO DE VENTA, ACOMODO, ETIQUETADO E INVENTARIO DE MERCANCÍA, VENTA Y COBRO DE ARTÍCULOS Y MERCANCÍA EXHIBIDA, REALIZACIÓN DE LIMPIEZA DEL ÁREA DE TRABAJO Y LOCAL EN GENERAL. TRAER MERCANCÍAS DE LOS DEPÓSITOS O ALMACENES Y EXPONERLAS EN LOS LOCALES DE VENTA AL PÚBLICO, AVERIGUAR LA CLASE Y CALIDAD DEL PRODUCTO QUE DESEA EL CLIENTE, INDICAR LOS PRECIOS, CONDICIONES DE CRÉDITO Y DESCUENTOS.
AREA: COMERCIAL	
REPORTA A: GERENTE/ADMINISTRADOR DE ALMACÉN	
CARGOS QUE ESTAN BAJO SU SUPERVISIÓN: NINGUNO	

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO

ORGANIZACIONALES: TICS Y TELECOMUNICACIONES	GRADO C	ESPECIFICAS: HABILIDAD COMERCIAL.	GRADO B
LIDERAZGO	GRADO C	CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y PROCESOS.	GRADO A
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	GRADO C	CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE VENTAS.	GRADO A
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	GRADO A	RESOLUCION DE PROBLEMAS COMERCIALES.	GRADO A

III. FUNCIONES

GESTIÓN OPERATIVA:

1. Mantener el almacén limpio y ordenado.
2. Comunicar al administrador la falta de algún producto con el fin de velar por el adecuado surtido de su sección.
3. Revisar que los productos esté correctamente etiquetados.
4. Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercancía.
5. Controlar el orden, aseo y la adecuada utilización de los probadores por parte de los clientes.
6. Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa.
7. Volver a ubicar la mercadería que se le mostró al cliente y que no decidió llevar.
8. Participar en la toma física de inventarios periódicos.
9. Colaborar en el entrenamiento de personal de primer ingreso y de refuerzo.
10. Ejecutar cualquier otra labor, sugerida por su supervisor inmediato.

GESTIÓN COMERCIAL:

1. Dar la bienvenida al cliente y saludarlo de acuerdo a las normas establecidas.
2. Brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando en ellos lealtad y preferencia.
3. Orientar al cliente en su decisión de compra y en la ubicación de la mercadería, mostrando los artículos detalladamente cuando este lo solicite.
4. Recomendar y/o sugerir al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.
5. Actuar con iniciativa ante exigencias o detalles de los clientes, logrando su satisfacción.
6. Involucrarse activamente en labores de exhibición y reacomodo de mercaderías en el piso de ventas, con el fin de llamar la atención de nuestros clientes y lograr ventas.
7. Mantener el acomodo y adecuada presentación visual de la mercadería en los muebles, percheros, estantes, paredes, urnas, maniquís, cajones, mesas, etc.
8. Sugerir al administrador cambios físicos en el establecimiento con el fin de darle mayor movilidad a la mercadería de menos rotación.
9. Agradecer al cliente su visita una vez que se le haya atendido y acompañarlo hasta la caja para que cancele la mercancía.
10. Facturar la mercancía, recibir el dinero, empacar y entregar la factura y la mercancía comprada al cliente.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN: ESTUDIANTE DE MERCADEO Y VENTAS O AFINES

FORMACIÓN: CONOCIMIENTOS EN MERCADEO, TÉCNICAS DE VENTAS, ATENCIÓN AL CLIENTE

EXPERIENCIA: TRES MESES

12.4.2. Competencias y comportamientos para el talento humano de los establecimientos comerciales

Para los cargos de Gerente/Administrador y vendedor se describen las competencias laborales que deben desarrollarse en las personas que trabajan en los establecimientos comerciales.

Las competencias que se muestran a continuación están definidas por grados de desarrollo, siendo el Grado A, el más alto, Grado B, el nivel intermedio y el Grado C, el grado más bajo de desarrollo. Y por grado se indican los comportamientos asociados que debe tener cada cargo.

Para el cargo de Gerente/Administrador se definen 8 competencias, cuatro que son comunes a todos los cargos y cuatro que son las específicas de este:

Tabla 13. Competencias para el cargo Gerente/Administrador.

REQUERIDO PARA EL CARGO DE GERENTE/ ADMINISTRADOR DE ALMACÉN
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
TICS Y TELECOMUNICACIONES
LIDERAZGO
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
ORIENTACION AL CLIENTE
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO DE GERENTE/ADMINISTRADOR DE ALMACÉN
HABILIDAD COMERCIAL
CAPACIDAD DE GESTION
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS
GESTIÓN DE COMPRAS Y LOGÍSTICA

Para el cargo de Vendedor se definen 8 competencias, cuatro que son comunes a todos los establecimientos comerciales y cuatro que son las específicas del cargo.

Tabla 14. Competencias para el cargo de Vendedor

REQUERIDO PARA EL CARGO DE VENDEDOR
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
TICS Y TELECOMUNICACIONES
LIDERAZGO
PENSAMIENTO ESTRATEGICO
ORIENTACION AL CLIENTE
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS CARGO DE VENDEDOR
HABILIDAD COMERCIAL
CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y PROCESO
CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE VENTAS
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMERCIALES

Tabla 15. Definición de Competencias Organizacionales y comportamientos para las mipymes comerciales.

COMPETENCIA 1.

TICS Y TELECOMUNICACIONES		
Capacidad para manejar los sistemas y las tecnologías disponibles, haciendo uso adecuado de la plataforma de información de la organización; propone cambios e ideas innovadoras que potencializan tanto su gestión como la productividad de la organización misma, a través de los medios informáticos.		
COMPORTAMIENTOS GRADO A	COMPORTAMIENTOS GRADO B	COMPORTAMIENTOS GRADO C
Conocimientos altos sobre productos de Internet (portales, correo electrónico), de las comunicaciones	Conocimientos medios de comunicaciones para Internet e intranet y de las	Conocimientos elementales sobre el vocabulario asociado (Web, Navegador, Portales).

para Internet e intranet y de las herramientas relacionadas. Conocimientos medios de la integración de productos de Internet. •Es capaz de definir arquitecturas básicas y de realizar la evaluación técnica de productos tecnológicos en el área de Internet de media complejidad.	herramientas relacionadas con ambas. •Es capaz de proponer arquitecturas básicas y de colaborar en la evaluación de nuevos productos de tecnología en el área de Internet e intranet.	•Es capaz de manejar navegadores (Explorer, Netscape) y de reconocer e identificar las siglas y nombres asociados a la competencia.
--	--	---

COMPETENCIA 2.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, la amenaza competitiva y las fortalezas y debilidades de su propia organización, a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio y obtener de ellas beneficio para su organización.		
COMPORTAMIENTOS GRADO A	COMPORTAMIENTOS GRADO B	COMPORTAMIENTOS GRADO C
Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, de tal forma que detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y crear estrategias que conlleven al posicionamiento de los productos o servicios de su organización.	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio, en la medida en que el medio así se las proporciona.	Escasa percepción de los cambios del entorno, por lo que no planea anticipadamente las estrategias de desempeño y/o posicionamiento de sus productos o servicios.

COMPETENCIA 3.

LIDERAZGO		
Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio, como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.		
COMPORTAMIENTOS GRADO A	COMPORTAMIENTOS GRADO B	COMPORTAMIENTOS GRADO C
<ul style="list-style-type: none"> •Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización. •Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la empresa. •Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización. •Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos. Reconoce los logros de las personas que dependen de él. •Hace uso de herramientas para el 	<ul style="list-style-type: none"> •Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos y responsabilidades de sus puestos. •Comparte información relevante con los miembros de su equipo. •Valora y solicita la opinión de sus colaboradores sobre diferentes temas de trabajo. •Realiza el seguimiento de las tareas de cada colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> •Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de las tareas diarias. •Motiva a su gente para trabajar con energía. •Comparte con su equipo la información que considera pertinente. •Realiza el seguimiento respecto a la consecución de los objetivos de sus colaboradores, ante las fechas

realizar el seguimiento respecto al cumplimiento de los objetivos de su grupo.		tope o los vencimientos.
--	--	--------------------------

COMPETENCIA 4.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes, con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas		
COMPORTAMIENTOS GRADO A	COMPORTAMIENTOS GRADO B	COMPORTAMIENTOS GRADO C
<ul style="list-style-type: none"> •Se informa en profundidad sobre las necesidades de los clientes, explorando sus inquietudes o problemas. •Asume personalmente la responsabilidad de resolver los problemas del cliente. •Escucha atentamente las quejas e inquietudes de los clientes. •Hace más de lo que normalmente el cliente espera, y es proactivo en la búsqueda de soluciones satisfactorias a sus problemas. •Hace todo lo que está a su alcance para satisfacer las necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> •Posee un trato cordial y amable con el cliente, y se interesa por él como persona. •Comprende rápidamente las necesidades de los clientes y da respuesta a sus requerimientos. •Realiza esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de los clientes. •Se preocupa por realizar el seguimiento de las necesidades de cada cliente, para cumplir con sus requerimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Es servicial, atento y respetuoso con los clientes. •Responde rápidamente ante problemas sencillos de los clientes para los cuales ya tiene una respuesta. •Interpreta adecuadamente los requerimientos de los clientes. •Releva los pedidos y solicitudes de los clientes cuando toma contacto con ellos. •Muestra interés por mejorar y corregir los errores cometidos en la atención de sus clientes.

Tabla 16. Definición de competencias y comportamientos generales y específicos para el cargo de Gerente/Administrador del almacén.

CARGO GERENTE/ADMINISTRADOR DEL ALMACÉN

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO DE GERENTE/ADMINISTRADOR

HABILIDAD COMERCIAL
Es la capacidad de estar alerta y mantener el interés por las oportunidades de negocios y de visualizar las particularidades del mercado y su impacto sobre las posibilidades de éxito del negocio, con el fin de diseñar y /o vender nuevos servicios de interés para los clientes. Implica lograr efectivamente el cierre de negocios que generen utilidad a la compañía.

COMPORTAMIENTOS GRADO A	COMPORTAMIENTOS GRADO B	COMPORTAMIENTOS GRADO C
Los logros comerciales cumplidos se encuentran dentro de los parámetros de metas establecidos de manera individual por su área.	Reporta logros que aportan significativamente a las metas establecidas; teniendo que superarse aun más para el cumplimiento de las metas propuestas.	Es indiferente ante las metas establecidas y sus resultados no contribuyen satisfactoriamente ante los resultados del negocio.

CAPACIDAD DE GESTIÓN		
Capacidad Para hacer las cosas rápidamente, seguir instrucciones y realizar las acciones con eficacia; poner en práctica las ideas y llevar los planes a realidades concretas.		
COMPORTAMIENTOS GRADO A	COMPORTAMIENTOS GRADO B	COMPORTAMIENTOS GRADO C
Ante los desafíos, retos, e instrucciones, gestiona todo lo necesario para cumplir con lo que se le ha encomendado, dando muestras de cumplimiento oportuno en términos de tiempo y de resultados.	Actúa conforme a los lineamientos establecidos, sigue instrucciones y realiza las acciones necesarias dentro de un desempeño medio.	Actúa sin tener en cuenta las presiones del tiempo y la urgencia con que son requeridas las cosas.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS		
Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.		
COMPORTAMIENTOS GRADO A	COMPORTAMIENTOS GRADO B	COMPORTAMIENTOS GRADO C
<ul style="list-style-type: none"> •Establece para sí objetivos realistas y desafiantes por encima de los estándares de la organización, y hace lo mismo con su equipo. •Trabaja vigorosamente para obtener altos niveles de rendimiento: programa las tareas acertadamente y establece los métodos y procedimientos a seguir, de tal manera que se puedan conseguir los mejores resultados en el menor tiempo posible. •Sus resultados superan los niveles esperados, y motiva y entrena a su gente para que trabaje en el mismo sentido. •Periódicamente revisa el cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> •Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área, aún en situaciones de presión. •Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados. •Se preocupa por sus clientes y realiza acciones para lograr su mayor satisfacción. •Busca maneras para llegar a más clientes e incrementar las ganancias. •Realiza un adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> •Alcanza sus metas y objetivos. •Se esfuerza por cumplir con lo esperado en situaciones presión dispuesto a trabajar tiempo extra para lograrlo. •Mantiene constante su nivel de rendimiento. •Realiza modificaciones específicas sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y sus resultados. •Determina plazos adecuados para llevar a cabo sus tareas y evalúa a posteriori su cumplimiento.

de los objetivos a través indicadores de gestión y análisis del rendimiento. •Posee una buena tolerancia a la presión y a la frustración, y supera apropiadamente los obstáculos proponiendo alternativas para alcanzar sus metas •Elabora propuestas para optimizar sus métodos de trabajo agregando valor a la organización.	seguimiento de sus tareas y las de su equipo, utilizando herramientas de control de gestión eficientes.	
--	---	--

GESTIÓN DE COMPRAS Y LOGÍSTICA		
Conocimientos sobre las técnicas y métodos que permiten optimizar el proceso de compra, almacenaje, logística y disposición de los mismos.		
COMPORTAMIENTOS GRADO A	COMPORTAMIENTOS GRADO B	COMPORTAMIENTOS GRADO C
<ul style="list-style-type: none"> •Conocimientos altos de las técnicas de calificación para proveedores (de servicios, bienes, equipos y materiales) y de las de gestión de “stocks” y almacenes, de procesos y procedimientos para la contratación de servicios, del almacenamiento y envío de materiales y de las relaciones y dependencias entre almacenes. •Es capaz de supervisar la prestación de servicios contratados con terceros, detectar la necesidad/oportunidad de contratar servicios externos, determinar el medio de transporte más adecuado, analizar los consumos y demandas de material (cantidad a comprar, plazo de entrega, etc), analizar las existencias por debajo de los puntos de pedido y “stocks” de seguridad. •Realiza los análisis de valor de las propuestas de los principales proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> •Conocimientos básicos del mercado de proveedores (productos, servicios, bienes, equipo y materiales) y sus relaciones con la empresa, de las normas y procedimientos básicos de contratación de servicios, de los procedimientos básicos relativos al transporte, almacenaje y distribución de materiales. •Es capaz de controlar el proceso de compra y seguir el flujo de productos y materiales, realizando las tareas de comprobación correspondientes, así como de manejar y gestionar la documentación referida a los contratos respectivos. •Realiza esporádicamente los análisis de valor de las propuestas presentadas por los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> •Conocimientos elementales sobre el vocabulario asociado (externalización y prestación de servicios, almacén, traspaso, pedido, unidad compradora, adquisición, transporte especial, etc.). •Es capaz de realizar tareas sencillas relacionadas con el proceso de compra y logística (revisión de facturas, clasificación de proveedores, órdenes de facturación, etc.), identificar documentos asociados al trabajo y realizar la recepción de suministros y las entregas. •Recibe las propuestas de los proveedores, consolida y decide con una evaluación costo/beneficio la mejor alternativa.

Tabla 17. Definición de competencias y comportamientos generales y específicos para el cargo de Vendedor del almacén.

CARGO VENDEDOR		
DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO DE VENDEDOR		
HABILIDAD COMERCIAL		
Es la capacidad de estar alerta y mantener el interés por las oportunidades de negocios y de visualizar las particularidades del mercado y su impacto sobre las posibilidades de éxito del negocio, con el fin de diseñar y/o vender nuevos servicios de interés para los clientes. Implica lograr efectivamente el cierre de negocios que generen utilidad a la compañía.		
COMPORTAMIENTOS GRADO A	COMPORTAMIENTOS GRADO B	COMPORTAMIENTOS GRADO C
Los logros comerciales cumplidos se encuentran dentro de los parámetros de metas establecidos de manera individual por su área.	Reporta logros que aportan significativamente a las metas establecidas; teniendo que superarse aún más para el cumplimiento de las metas.	Es indiferente ante las metas establecidas y sus resultados no contribuyen satisfactoriamente ante los resultados del negocio.

CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y PROCESOS		
Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente		
COMPORTAMIENTOS GRADO A	COMPORTAMIENTOS GRADO B	COMPORTAMIENTOS GRADO C
Realiza mediciones con respecto a la prestación de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.	Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.	Conoce los productos utilizados habitualmente.

CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE VENTAS		
Conocimiento y capacidad de aplicación de estrategias y técnicas de ventas en la negociación con clientes, para lograr convenientemente el cierre de ventas y el cumplimiento de los objetivos del área.		
COMPORTAMIENTOS GRADO A	COMPORTAMIENTOS GRADO B	COMPORTAMIENTOS GRADO C
•Cierra negociaciones con éxito	Posee mayor conocimiento en	Posee conocimiento de algunas

porque conoce y usa técnicas y estrategias de venta. •Resuelve de manera autónoma los cierres de venta con distintos tipos de clientes. •Establece y fomenta relaciones de largo plazo con clientes y proveedores. •Comparte su conocimiento apoyando y preparando al personal de ventas de la empresa.	técnicas de venta que le permiten cumplir con los objetivos del área.	técnicas de venta que le permite cumplir con los objetivos del área.
--	---	--

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMERCIALES		
Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de buscar soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.		
COMPORTAMIENTOS GRADO A	COMPORTAMIENTOS GRADO B	COMPORTAMIENTOS GRADO C
Tiene en cuenta las opiniones de los demás, consulta y toma decisiones acertadas para la solución de problemas comerciales.	Implementa soluciones a los problemas derivados de la relación comercial basados en los lineamientos establecidos, innovando poco.	Consulta toda decisión, esperando que los demás propongan soluciones por temor a enfrentar el riesgo y la responsabilidad ante las consecuencias del problema.

Una vez están definidas las competencias laborales para los cargos de los establecimientos, se busca plantear el estilo de dirección que debe asumir el gerente/administrador del almacén.

Dadas las condiciones actuales de las mipymes comerciales se propone el siguiente modelo de liderazgo para cada gerente/administrador, el cual está basado en el Modelo de Liderazgo AMCO “Liderazgo para organizaciones cambiantes” propuesto por ESTRADA M., S y RESTREPO DE O., L. S (2010).

12.4.3. Modelo de liderazgo

El Modelo de liderazgo de organizaciones cambiantes⁵⁸, considera que toda organización se encuentra en una fase específica de evolución, para lo cual se determina que las mipymes comerciales del Club Dinámico del Centro de la ciudad de Pereira de acuerdo a su evolución empresarial se encuentran en la etapa de “Renovación”, que si bien es la primera de las etapas del ciclo de evolución, “identifica la necesidad de realizar cambios fundamentales para operar en un mercado nuevo y cada vez más cambiante, donde es importante la creatividad y tenacidad directiva para enfrentarlos.

En la mayoría de los establecimientos comerciales la estructura organizacional es básica, simple y pequeña, consta de un administrador quien a su vez (en la mayoría de los establecimientos) es el propietario, además, es el encargado de direccionar todos los procesos y las actividades que corresponden a la compra y venta de productos, al manejo del dinero, manejo de inventarios y al manejo del personal que en estos casos son de uno o dos vendedores los que realizan la atención al cliente, las ventas, el recaudo del dinero, la exhibición de las mercancías, y el cierre del establecimiento comercial.

La implementación de un modelo de liderazgo se hace necesario para que permita establecer las estrategias que se deben de ejecutar para el adecuado funcionamiento de la mipyme comercial.

Si bien lo plantea el modelo que se está siguiendo, es básico el análisis de cada establecimiento a través de la matriz DOFA, el cual se desarrolló en los apartados anteriores.

El modelo plantea que si bien se identifica la etapa en la que se encuentran las organizaciones, se puede determinar según la propuesta de la tabla 1 “Actuar del dirigente organizacional del modelo”⁵⁹, que el estilo de liderazgo que debe implementar el administrador del establecimiento comercial es “paternalista: liderazgo autoritario y/o directivo de un solo jefe y sus allegados, el más apropiado en situaciones de caos, emergencia o involución, donde la organización está en una fase de renovación.

A continuación se presenta el actuar del líder paternalista que debe asumir como administrador o jefe en cada una de los niveles: individual, social y de gestión:

⁵⁸ ESTRADA M., S y RESTREPO DE O., L. S (2010). Liderazgo para organizaciones cambiantes. P. 17

⁵⁹ ESTRADA M., S y RESTREPO DE O., L. S. (2007). Modelo de liderazgo para dirigentes organizacionales comprometidos con el cambio.

Cuadro 18. Actuar del líder de la mipyme comercial bajo el estilo de liderazgo “paternalista” en el nivel individual.

FACTORES	OBJETIVO	ACTUAR DEL LIDER
FACILIDAD DE COMUNICACION	Permitir que la comunicación fluya vertical, horizontal y transversalmente a través de la DIVULGACIÓN ⁶⁰ , en donde el líder debe tener claro la visión de la organización, generar y promover ideas nuevas, eliminar confusiones del recurso humano, intervenir activamente en la resolución de situaciones, afianzar los valores y principios institucionales y realizar una evaluación del entorno que le permita tomar acciones rápidamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación de la planeación estratégica de la empresa y el plan de acción a todo el personal que se vaya a contratar: El mensaje debe ser claro por parte del líder, pues aún los empleados no están capacitados para realizar efectivamente sus funciones. • Utilización de medios visuales como carteleros y documentos impresos para transmitir los mensajes, sin dejar de lado la retroalimentación y la comprensión del mensaje a través de reuniones puntuales grupales o individuales. • Implementación de técnicas para romper el hielo antes de hablar sobre el tema y de recordación de logros alcanzados en el pasado.
DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE	Generar y promover ideas nuevas, facilitando la estructuración con los conocimientos previos de los demás, en donde el actuar del dirigente organizacional se enmarca desde la INSTRUCCIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> • La comprensión de la situación actual de la empresa a través de la instrucción. • Sensibilización del individuo para el cambio y para comprender información nueva. • Realización de talleres simples en donde se estimulen los sentidos de la vista, el oído y el tacto en relación con experiencias previas.

⁶⁰ ESTRADA M., S y RESTREPO DE O., L. S (2010). Modelo de comunicación para organizaciones cambiantes. Revista Scientia et Technica. Año XVI, número 44.

Cuadro 19. Actuar del líder de la mipyme comercial bajo el estilo de liderazgo “paternalista” en el nivel social.

FACTORES	OBJETIVO	ACTUAR DEL LIDER
DESEMPEÑO EN EQUIPOS DE TRABAJO	El líder organizacional de manera PASIVA debe lograr eliminar miedos, inseguridades y confusiones en sus seguidores. Hacer conscientes a todos los miembros del valor, significación y urgencia del propósito del equipo. El equipo debe estar conformado equilibradamente según las habilidades y roles que se deben asumir, se deben establecer las normas, metas, tareas y por último hacer reconocimientos y retroalimentaciones a sus miembros.	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de ideas en ambientes agradables para los miembros del equipo. • Identificación de los objetivos y situación actual. • Comprensión de las causas de la situación actual. • Utilización de la creatividad para proponer soluciones viables a la situación actual.
NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN A SITUACIONES	El líder organizacional debe tener una actuación EXTRÍNSECA en el momento de solucionar conflictos, en ese orden, se sugiere que intervenga activamente para encontrar una solución cuando se presenta un conflicto de intereses o una diferencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de ambiente adecuado para la negociación. • Reconocimiento de las ventajas y desventajas de la situación. • Suministro de información clara. • Establecimiento de las reglas de la negociación y el tiempo para realizarla.

Cuadro 20. Actuar del líder de la mipyme comercial bajo el estilo de liderazgo “paternalista” en el nivel de gestión.

FACTORES	OBJETIVO	ACTUAR DEL LIDER
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Fortalecer los valores institucionales en donde se sugiere que el líder asuma una conducta en la que INVOLUCRE a las personas para alcanzar los estándares establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación a las personas para que participen de manera comprometida y responsable en el reconocimiento de la cultura organizacional y del actuar para alcanzar y/o superar los estándares establecidos. • Generación de espacios de diálogo y discusión para transmitir y conocer las estrategias que facilitan el logro de los objetivos. • Establecimiento de un sistema de recompensas e incentivos cuando se alcancen las metas o resultados.

VISION FUTURISTA	Identificar claramente los elementos del entorno que obligan a repensar la organización. El líder organizacional debe tener la capacidad para modificar la forma de pensar o de actuar de otra u otras personas a través de la INFLUENCIA.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la situación real de la empresa, el riesgo y las oportunidades del entorno para la operación del negocio. • Determinación de recursos, destrezas y ventajas competitivas. • Establecimiento de las ideas a desarrollar.
------------------	--	---

A manera general se resume el modelo de liderazgo que debe asumir el líder de la mipyme comercial:

Cuadro 21. Modelo de Liderazgo propuesto para el líder de la mipyme comercial.

<ul style="list-style-type: none"> - La organización se encuentra en una etapa inicial de “RENOVACIÓN” en la cual es importante reconocer la importancia de establecer estrategias encaminadas a operar en un mercado nuevo y cada vez más cambiante. - La creatividad y la tenacidad de la coalición es vital para enfrentar los cambios del entorno. - La estrategia organizacional que se propone es la de “Sobrevivir mediante la Integración y asociación” - Las conductas del líder organizacional debe seguir para cada uno de los elementos en los que interviene son: <ul style="list-style-type: none"> Para la comunicación: la DIVULGACIÓN Para el aprendizaje: la INSTRUCCIÓN Para el desempeño del equipo: conducta PASIVA Para la negociación o solución de situaciones: conducta EXTRÍNSECO Para la orientación al logro: INVOLUCRA Para la visión futurista: La INFLUENCIA - El estilo de liderazgo del administrador/gerente de la mipyme comercial es “paternalista”. - Permitir la comunicación vertical, horizontal y transversal en la organización. - Generar y promover ideas nuevas, facilitando la estructuración con los conocimientos previos de los demás. - Eliminar miedos, inseguridades y confusiones a los seguidores. - Intervenir activamente cuando se presenta un conflicto de intereses o ambigüedad en la búsqueda de una solución - Fortalecer los valores institucionales. - Identificar claramente los elementos de entorno que obligan a repensar la organización.
--

12.5. Propuesta de Desarrollo Organizacional para las 38 mipymes comerciales del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira.

El Desarrollo Organizacional es un cambio planificado, que incrementa la eficacia de las organizaciones al incorporar nuevas tendencias, estrategias y actuaciones en pro de la mejora, no solo del talento humano sino también de la empresa en su totalidad.

Es por esto que se tiene la necesidad de apropiar un modelo para presentar la propuesta de desarrollo Organizacional.

12.5.1 Apropiación de un modelo de Desarrollo Organizacional para el Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira.

El MODELO DE CAMBIO PLANEADO DE FARIA MELLO, se adaptó al proyecto, ya que aporta elementos esenciales para el D.O en las Mipymes comerciales. El modelo sirvió como referencia para hacer un trabajo conjunto con los negocios y por ende con el talento humano, que promulgará por una mejora del sector.

Como bien se detalló en el marco teórico de la investigación, este modelo consta de 7 fases:



Presentación	Se definió la situación actual del consultor (Estudiantes de Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional) que realizarían el proyecto de grado para obtener el título profesional.
Reuniones	Se realizaron tres reuniones con los comerciantes para sensibilizarlos frente a la propuesta, se hizo la presentación del objetivo y los componentes del proyecto, enfatizando y dejando claro que los directamente beneficiados serían los mismos comerciantes, quienes a través de la conformación de la red de trabajo, la capacitación de su recurso humano, el manejo de una plataforma web, y los compromisos asumidos por ellos mismos, se alcanzarían resultados importantes para el comercio de la ciudad de Pereira.

Imágenes 1. Reuniones con los comerciantes.



De esta manera se estableció el contacto con las personas y el contrato de participación por parte de los comerciantes y los orientadores del proyecto.

A continuación se presentan las diapositivas que conocieron los comerciantes de vestuario, bisutería, joyería y/o calzado, que aceptaron la invitación para participar en el proyecto:

Cuadro 22. Diapositivas presentadas a los comerciantes



En estos encuentros, se exploró con los comerciantes sus necesidades, inquietudes y demandas requeridas para mejorar su competitividad en el sector, además de las dificultades en la participación del proyecto. Estas inquietudes (horarios de capacitaciones, inversiones monetarias, de tiempo, condiciones de participación, entre otras) fueron tratadas en las reuniones y tenidas en cuenta para el desarrollo del mismo.

Duración del Proyecto	Se informó a los comerciantes que el proyecto iniciaría tan pronto se alcanzara la participación de al menos 35 comerciantes del centro de la ciudad de Pereira, con una duración aproximada de un año.
Firma de Constancia	Después de este primer contacto, los comerciantes firmaron la constancia para participar en la Red de trabajo. (ver anexo 4). Por su parte, a aquellos comerciantes que no pudieron asistir a las reuniones pero que manifestaron su deseo por participar, se les hizo entrega personalmente de la presentación, y firmaron en el caso de estar interesados.



Encuesta	Se elaboró y aplicó la encuesta con preguntas de opción múltiple (ver anexo 1), para identificar la situación actual de los negocios comerciales, además de identificar necesidades y proyectar los cambios pertinentes para las mipymes.
-----------------	---



Aplicación de matrices	Con la información recolectada a través de la encuesta se procedió a realizar un diagnóstico de las 38 mipymes comerciales, esto mediante la identificación de los factores claves de éxito competitivo y posteriormente en la realización del Direccionamiento estratégico con la aplicación de las matrices EFI, EFE y DOFA, a partir de las cuáles se identificaron las necesidades de cambio, los problemas que están presentando y por último establecer el plan de acción para potencializar un cambio en sus prácticas cotidianas. Este diagnóstico se presenta de manera integral en el ítem 12.1 (diagnóstico) y 12.2 (Direccionamiento Estratégico)
-------------------------------	---

Sin embargo se presentan las variables y los respectivos componentes que permitieron emitir un diagnóstico acertado de cada uno de los establecimientos comerciales:

Tabla 18. Tabla de Variables y componentes de evaluación Diagnóstica.

VARIABLES	COMPONENTES
A. Capacidad Directiva	Nivel educativo
	Formación Académica
	Experiencia Laboral
	Comunicación Interpersonal
	Gestión administrativa
B. Direccionamiento Estratégico	Estructura Organizacional
	Estado de las ventas
	Posicionamiento de la marca o empresa
C. Capacidad Competitiva	Conocimiento de sus competidores
	Seguimiento y satisfacción de los clientes
	Calidad de productos y servicios
	Alianzas estratégicas
	Puntos de ventas
D. Gestión de los Recursos	Capacidad financiera de la organización
E. Capacidad Operativa	Procesos estratégicos, misionales y de apoyo.
	Estructura de los Cargos de la organización
F. Capacidad del Talento Humano	Formación y experiencia de los empleados
	Desarrollo del personal
G. Desarrollo Tecnológico	Uso y mejoramiento de las TICS



Programación de Capacitaciones	<p>Desde la dirección de FENALCO se programaron 7 capacitaciones que fueron el inicio para conformar la Red de Trabajo. Los temas fueron los siguientes temas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio al cliente. - Relaciones con los proveedores. - Prácticas contables. - Manejo de inventarios. - Legislación laboral y comercial. - Manejo del dinero. - TICs al servicio del comercio.
---------------------------------------	--



Análisis competitivo	<p>Diamante de Porter Análisis Sistémico Direccionamiento estratégico Estrategias para los establecimientos comerciales Gestión por procesos</p>
Establecimiento de la gestión del talento humano y el Liderazgo apropiado	<p>Diseño de cargos Competencias y comportamientos Modelo de liderazgo</p>

Realización de Capacitaciones	<p>7 capacitaciones a 38 negocios comerciales. Estas capacitaciones se llevaron a cabo en un aula multifuncional de FENALCO, contando con el material adecuado, necesario y equipos electrónicos.</p> <p>El objetivo general era brindar capacitaciones que permitieran desarrollar la gestión de talento humano y el liderazgo apropiado para el fortalecimiento de la competitividad.</p>
Participación en Página Web	Creación de página web para que los comerciantes presenten sus productos.

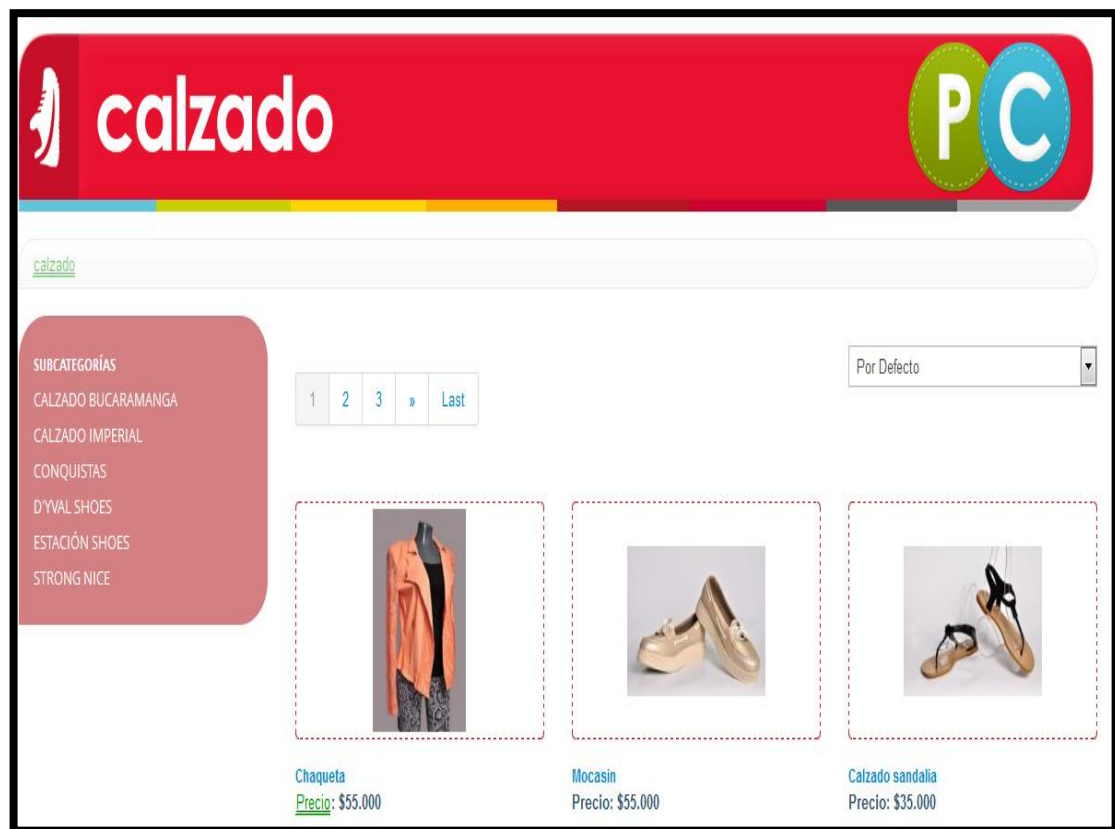


Imágenes 2. Página Web. Pereira.Comerciante







Calzado



Joyería



joyas




[joyas](#)

SUBCATEGORÍAS


- CIRCÓN DE OCCIDENTE
- JOYAS RENZO
- VARIEDADES PORFI

12»


Por Defecto



Reloj Orien
Precio: \$150.000




Cadena para hombre
Precio: \$7.200.000




camándula
Precio: \$4.800.000

Vestuario



ropa




[ropa](#)

SUBCATEGORÍAS


- A TONO
- BEAUTYFULL WOMAN
- BETTY Y SU MODA
- BOUTIQUE BLISS
- CALIFORNIA'S BOUTIQUE
- CAMILY FASHION
- DON CARLOS
- DRAPPE
- FREE WOMAN
- IBIS
- IDEAL
- KAMIZETAS Y MAS
- LILUNA

123»Last


Por Defecto



Pijama
Precio: \$26.000



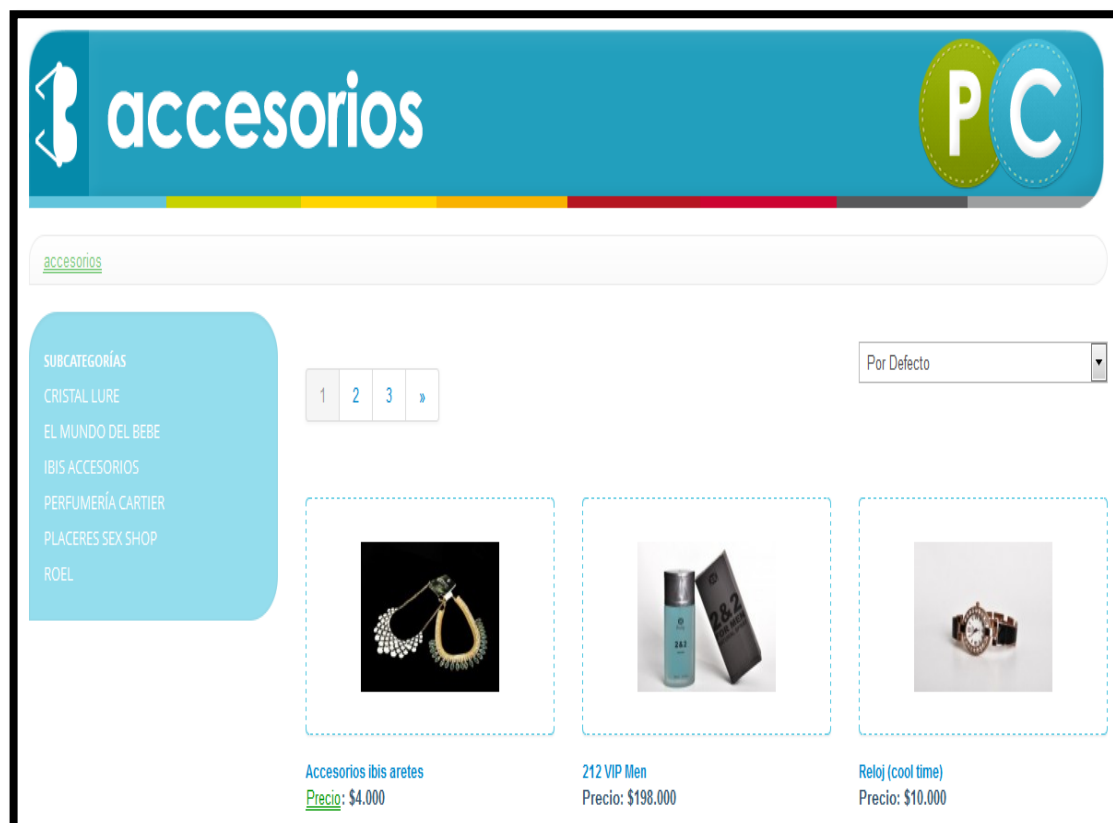
Marca Tyche
Precio: \$119.900



Leggins
Precio: \$55.000

161

Accesorios



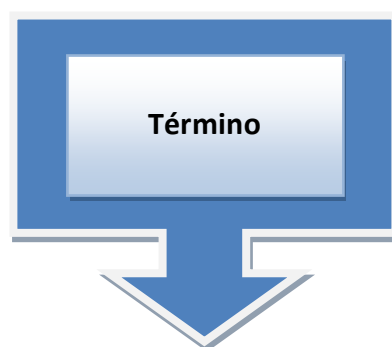
Fuente: FENALCO, MINTIC, ALCALDÍA DE PEREIRA.
<http://pereiracomerciante.com/index.php/nosotros>

Acompañamiento y Evaluación

Visitas Periódicas

Para esta fase del modelo de desarrollo organizacional se pretenden visitar los administradores o propietarios de los 38 establecimientos comerciales, para solucionar posibles inquietudes en el modelo y estrategias a ejecutar. Una vez resueltas las dudas, se dará espacio de cuatro semanas para que cada comerciante inicie el proceso de implementación del modelo sugerido.

Evaluación	<p>Una vez finalizadas las cuatro semanas, se dará inicio a la semana de evaluación, en donde nuevamente se visitarán los comerciantes y se realizará la medición a través de un formulario de preguntas que deben diligenciar el administrador.</p> <p>Los resultados obtenidos se medirán mediante una serie de indicadores que se deben formular para garantizar la efectividad en el modelo de desarrollo organizacional.</p> <p>Se analizarán los indicadores, y se determinará si se debe nuevamente acompañar al comerciante o si califica dentro del estándar óptimo del modelo de desarrollo organizacional</p>
-------------------	--



Firma del documento final	<p>Una vez realizada la evaluación y obtenido la calificación estándar de cumplimiento del modelo, se firmará un documento de aceptación y terminación del trabajo. Y se ofrecerá la consultoría de servicios de acompañamiento permanente.</p>
----------------------------------	---

12.5.2 Propuesta de Desarrollo Organizacional para las mipymes comerciales del Centro de la Ciudad de Pereira.

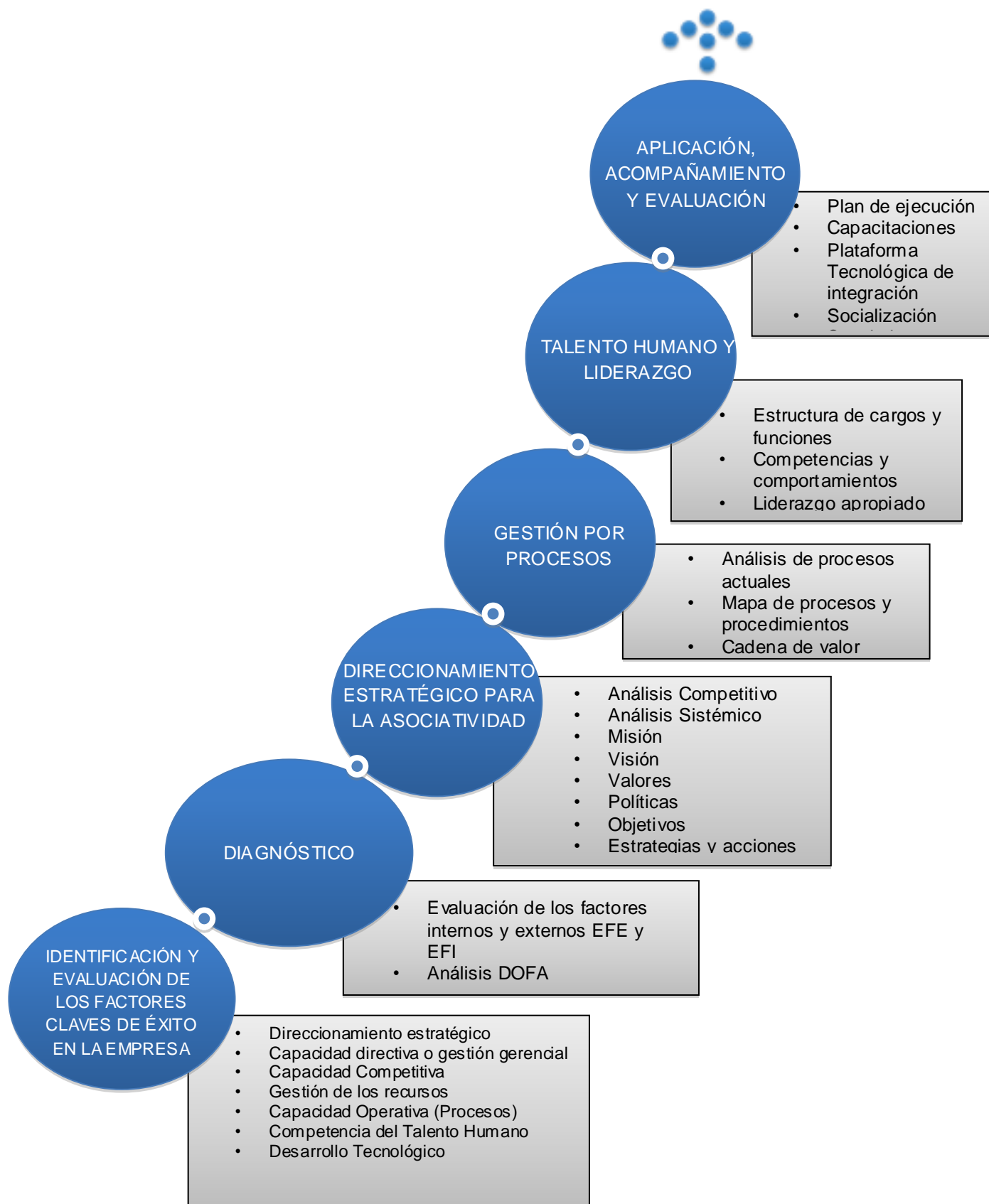
La estructura que se propone para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación: “Establecer una propuesta de desarrollo organizacional en 38 MIPYMES del Club Dinámico del Centro de la Ciudad de Pereira” se desarrolló con cada uno de los objetivos específicos de la siguiente manera:

La propuesta para el desarrollo organizacional que apunte a la competitividad de las mipymes comerciales pertenecientes a la Red de Trabajo del centro de la ciudad de Pereira consta de 6 etapas.

1. identificación y evaluación del estado y ambiente de cada uno de los negocios, mediante el análisis de los factores claves de éxito competitivos y de la aplicación de un instrumento diagnóstico (Ver Anexo 1).
2. Buscar através del diagnóstico detallado de la empresa a nivel interno y externo, sus oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, su posición competitiva y su entorno.
3. Formulación o ajuste del direccionamiento estratégico y con base en los hallazgos formular la misión, visión, políticas, valores, objetivos, estrategias y acciones. Esto enmarcado dentro del contexto de la asociatividad.
4. Realización de una gestión por procesos, evaluando los procesos existentes en la empresa y contrastando con los esperados. Se determina el mapa de procesos y procedimientos y se propone la cadena de valor, identificando cuáles son los procesos que agregan valor a la organización.
5. Enfoque en las personas y en el líder. Se realiza el diseño de cargos y funciones, se plantea el modelo por competencias y sus comportamientos asociados. Se enfatiza también en el tipo de liderazgo que debe tener el dirigente de la organización.
6. Formulación del plan de intervención, las capacitaciones y el desarrollo de una plataforma virtual que estimule la integración de todas las mipymes comerciales. Se socializa la propuesta, se acompaña, se hace evaluación y se realizan los ajustes necesarios al plan.

Figura 14. Propuesta de desarrollo organizacional para las pymes comerciales

COMPETITIVIDAD EMPRESAS MIPYMES COMERCIALES DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE PEREIRA



13. CONCLUSIONES

- ❖ El enfoque orientado hacia el Desarrollo Organizacional, permitió incursionar en cambios planeados, partiendo de un diagnóstico y finalizando con una propuesta de mejoramiento, impactando positivamente en las capacidades de la organización y su habilidad para actuar frente a un medio cambiante.
- ❖ El éxito de las empresas no se fundamenta únicamente en los esfuerzos que realice a nivel interno, sino que también dependerá de los factores externos, para lo cual es necesario como estrategia la integración y la asociatividad.
- ❖ El desarrollo organizacional es un aliado para el mejoramiento de la competitividad, ya que una empresa bien constituida, bien organizada, y que se adapte a los cambios, buscará nuevas oportunidades, nuevas estrategias y nuevas tácticas de mejora.
- ❖ Lo que se observó es que las mipymes comerciales presentan un déficit de competitividad, ya que tienen poca capacidad de endeudamiento, no están inmersos en economías de escala, tienen un manejo poco profesional de sus negocios, lo cual es evidente en una nula gestión de personal (si es que cuentan con un personal fijo y capacitado), también en sus proyecciones de supervivencia y no de crecimiento, por último, la dependencia del proveedor en la mayoría de los casos y la falta de apoyo institucional no les permiten contar con una seguridad en el precio.
- ❖ Los almacenes en solitario representan casi siempre entidades de patrimonio personal, lo cual también es una explicación de la baja competitividad con la que cuentan. Como respuesta a esas debilidades, se rescata lo siguiente: estas mipymes en un orden de asociación o de agrupamiento pueden obtener ventajas que los hagan competitivos tales como: compartir proveedores, establecer precios, intercambiar productos, facilidad de nuevos clientes, ayuda mutua, planes estratégicos mancomunados y la creación de agremiaciones con capacidad de presión institucional.
- ❖ En un principio, el proyecto para la conformación de la Red de Trabajo no tuvo una acogida positiva, sin embargo el contacto con las personas, el

diálogo y la presentación de los beneficios que traía consigo, permitió que el proyecto fuera aceptado, finalizando con un número superior al estimado. Se concluye de esto que hay un déficit de apoyo para pequeños e independientes comerciantes, o que si bien se les ha propiciado apoyo, no se han generado escenarios de confianza para darles credibilidad en los nuevos proyectos y cambios.

- ❖ Un proyecto de esta índole permite mejorar la capacidad de gestión de distintos sectores, ya que su fundamento de Desarrollo Organizacional se visiona en pro de la competitividad.
- ❖ La mayoría de los establecimientos comerciales tienen una estructura organizacional básica, simple y pequeña, constan del propietario, administrador y/o vendedor. El líder es el encargado de direccionar todos los procesos y las actividades que corresponden a la compra y venta de productos, manejo del dinero, inventarios y personal. El sistema es muy anticuado y tradicional.

14. RECOMENDACIONES

- ❖ La aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación facilita el mercadeo de los almacenes a través de una plataforma Web, ya que puede suministrar el conocimiento de los productos, la oferta de mismos, y ante todo permite un acceso territorial que se perdió por la presencia de las grandes superficies. La calidad y los precios de los productos en el centro de la ciudad (calzado sobre todo) son reconocidos, una plataforma virtual en el que se oferten dichos productos puede hacer aumentar las utilidades y ampliar el crecimiento.
- ❖ El fortalecimiento de las debilidades internas en los establecimientos comerciales es urgente. Pero para ganar mercado, y al mismo tiempo, aumentar la competitividad al interior de las organizaciones, se hace necesario un apoyo institucional fuerte.
- ❖ Mejorar la competitividad en las mipymes comerciales es un proceso continuo y progresivo y deben ser coherente con una visión del negocio amplia, en la que se comprendan estrategias de asociación que los hagan crecer, y faciliten estrategias de financiación y negociación con proveedores y financiadores.
- ❖ Hacer seguimiento a la práctica de estrategias planteadas a través de la Matriz DOFA, con el objetivo de llevar un plan de mejoramiento y estructuración que confirme la eficacia o no de la Propuesta de Desarrollo Organizacional.
- ❖ Presentar la propuesta de Desarrollo Organizacional a otros sectores, para generar estrategias que mejoren la competitividad, mediante el análisis de factores externos e internos de las organizaciones, capacitaciones para el talento humano y la implementación de una adecuada gestión por procesos y competencias.

15. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Editorial Nueva Edición. Buenos Aires: Granica. 2012. Pág. 84.
- ❖ AULISO, Roberto; MILES, John Y QUINTILLAN, Isabel. Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones. FCE Revista Electrónica. Universidad Católica.
- ❖ BENNIS, Warren G. “Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. 1969, Citado por TORRES, Suguey. Desarrollo Organizacional.
- ❖ BOTERO. Guillermo. Comercio en Colombia, Una década de desafíos y resultados. FENALCO. 2014
- ❖ CABRERA, Alejandra M. LOPEZ, Paula A. y RAMIREZ, Claudia. La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. (Trabajo de investigación). Universidad Central. Facultad de Administración de empresas. ISBN: 978-958-26-0155-3. 2011. 54 p.
- ❖ CALLE, Germán. ECHEVERRI, Victoria Eugenia. El Comercio de Pereira, el sector con mayor encadenamiento en la competitividad local. Dimensiones, Visiones, Retos. Pereira, 2009. p 10.
- ❖ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Editorial Nomos S.A., Colombia 2003, p.6.
- ❖ CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3º ed. McGraw Hill. Mexico. 2008. P 40.
- ❖ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590. (10, de Julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- ❖ ESTRADA M., S y RESTREPO DE O., L. S (2010). Liderazgo para organizaciones cambiantes. P. 17
- ❖ ESTRADA M., S y RESTREPO DE O., L. S (2010). Modelo de comunicación para organizaciones cambiantes. Revista Scientia et Technica. Año XVI, numero 44
- ❖ ESTRADA M., S y RESTREPO DE O., L. S. (2007). Modelo de liderazgo para dirigentes organizacionales comprometidos con el cambio.
- ❖ FRANCO. Mónica, URBANO. David. El éxito de las pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. (Trabajo de investigación)
- ❖ GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección Estratégica. Mc Graw Hill 2da Edición. 2006. Pág. 48-52.

- ❖ GAVIRIA, Mario. SIERRA. Hedmann. Los determinantes del crecimiento económico de risaralda durante el período 1980-2001. (Trabajo de investigación) Universidad Católica de Risaralda. UCPR. Pereira. 2006.
- ❖ IVANCEVICH. Gestión, calidad y competitividad. 1996. Citado por: RODRIGUEZ, Raúl. y PAREDES, Alfredo. Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Convenio Andrés Bello. Bogotá. 2005. 92 p
- ❖ JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, K. Dirección Estratégica. Madrid, España: Prentice Hall. 2001. 711p.
- ❖ JULIA. 2002. Jerarquía de Procesos. Citado por: LLUMILUISA, Patricio G. Diseño y propuesta de un sistema de gestión por procesos en el hotel. 2010. P16
- ❖ LEWIN, Kurt. 1945. Citado por: GUÍSAR. Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. México. MacGraw Hill. 2008.
- ❖ LIPPITT, WATSON Y WESTLEY. Citado por: GUÍSAR, Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. México. Mc.Graw-Hiill. 2008.
- ❖ LOPEZ, C. El análisis FODA. 2003. Citado por: GONZÁLEZ. Verónica. "Planificación estratégica y análisis FODA mediante el método de INTERPYME en el PROFO "Viento Sur" Provincia de Llanquihue X Región" (Trabajo de grado). Chile. 2005
- ❖ MAHMOOD, 2000, p.45 citado por: LOMBANA. J, ROZAS. Silvia, 2000. ACOSTA, Jairo. Responsabilidad social empresarial como factor de competitividad. P 5.
- ❖ MEJIA. 2007. Elementos de un proceso. Citado por: LLUMILUISA, Patricio G. Diseño y propuesta de un sistema de gestión por procesos en el hotel. 2010. 12p
- ❖ MELLO. Faria. Modelo de Cambio Planeado. Citado por: GUÍSAR, Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. México. Mc.Graw-Hiill. 2008.
- ❖ PORTER. Michael E. Ventaja Competitiva. 2001 Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Disponible en internet: <jdagudelo70.blogspot.com/2008/12/la-cia-creadora-de-conocimiento-vs.html>
- ❖ PORTER. Michael. La competitividad (1990). [Consultado en Noviembre 4 de 2103]<Disponible en internet. :http://www.gestiopolis.com>
- ❖ PORTER. Michael. Ventaja competitiva. ALAY Ediciones, S.L. Grupo Patricia Cultural. México. 2002. P 556.

- ❖ REFLEXIONA Y APRENDE. El Modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord. [Consultado en Enero 18 de 2014] < Disponible en internet <http://reflectlearn.org/es/discover/el-modelo-de-seis-cajas-de-marvin-weisbord-modelo-de-weisbord> [citado el 10 de marzo de 2014]>
- ❖ RICARDO. David. Principios de economía política y tributación. 2002
- ❖ ROJAS, Jaime. 2006. P9. Citado por: LLUMILUISA, Patricio G. Op. Cit.
- ❖ RUBIO, Alicia. ARAGÓN, Antonio. Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. (Trabajo de investigación). Universidad de Murcia. 2005. Vol.2. p 51.
- ❖ RUIZ. Sofio R, MEZA. Ernesto, VAZQUEZ. Enrique. Sistema Holístico de Gestión para alcanzar Competitividad en la Industria, factores de éxito competitivo. (Trabajo de investigación). 2010.
- ❖ SANCHEZ, Lidia, et.al. La gestión por procesos, una herramienta para lograr la supervivencia de las pymes. Trabajo de investigación. Universidad de Santander. 24 p.
- ❖ SÁNCHEZ, Luis. VARAS, M. PÉREZ, E. y ALVARADO, L. Propuesta de metodología de intervención en la cadena de valor de pymes, para mejorar su competitividad. (Trabajo de investigación). Universidad Antofagasta y Católica del Norte. Chile. 2010.
- ❖ SMITH. Adam. Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Valladolid. MDCCXCV.
- ❖ SUBIRÁ. Antoni, GURGUI. Políticas para la competitividad. (2013)
- ❖ URQUIAGA, Ana Julia. 2002. P201. Citado por: LLUMILUISA, Patricio G. Diseño y propuesta de un sistema de gestión por procesos en el hotel Somagg ubicado en el cantón La Manna, provincia de Cotopaxi. Proyecto de investigación ingeniero empresarial. Escuela Politécnica Empresarial. Facultad de ciencias administrativas. 2010. p 12.
- ❖ URQUIAGA, Ana Julia. TORRES, Luci y ACEVEDO, Jose Antonio. Procedimiento de Análisis y mejoramiento de procesos. Aplicación a una corporación comercial. Volumen XXV. No.2 Revista Logística. La Habana, Cuba. Enero, 2004. P 6.
- ❖ ZARATIEGUI. J.R .La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial N.º 330 • 1999 / VI. p. 81-88.

○ Consultas en Internet


- ❖ [Actualizado el 5, de Septiembre de 2013] <Disponible en internet: www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>

- ❖ [Actualizado en Agosto 26 de 2012]<Disponible en internet: www.risaraldahoy.com/2012/08/resultados-de-la-encuesta-pyme-para.html>
- ❖ [citado el 10 de marzo de 2014] Disponible en http://www.academia.edu/5279906/Del_desarrollo_organizacional_a_la_gestion_del_cambio
- ❖ [Citado el Domingo 04 de Agosto de 2013].<Disponible en internet: www.latarde.com/noticias/economica/119268-pereira-lleva-el-comercio-en-su-adn>
- ❖ [Consultado en Noviembre de 2013]<Disponible en internet: www.eumed.net/cursecon/colaboraciones/lrce-comercio.htm. (Revista Académica). Contribuciones a la Economía. Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas. ISSN 16968360. 2006>
- ❖ [Consultado en Noviembre de 2013]<Disponible en internet: www.latarde.com/opinion/columnistas/119187-imperante-modernizacion-del-comercio-en-pereira>
- ❖ [Publicado en Septiembre de 2012.]<Disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=4229>>
- ❖ Clasificación de Empresas según el tamaño. Actualizado el 5, de Septiembre de 2013 <Disponible en internet: www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761.
- ❖ CÓDIGO DE COMERCIO DE COLOMBIA. Decreto 410 de 1971. [citado el 11 de julio de 2014]<Disponible en internet en: <http://www.camaradorada.org.co/documentos/Codigo%20Comercio.pdf>>
- ❖ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 155 de 1959. [citado el 11 de julio de 2014]<disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=38169>>
- ❖ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1523 del 27 de noviembre de 2008. [citado el 11 de julio de 2014]<Disponible en internet: <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/ley-1253-27nov2008.pdf>>
- ❖ DANE. Boletín Censo General 2005 Pereira, Risaralda. [citado el 4 de julio de 2014]<Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/66001T7T000.PDF>
- ❖ DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Unidad II La naturaleza del cambio. [citado el 10 de marzo de 2014] <Disponible en internet: <http://desarrolloorgwen.blogspot.com/> >

- ❖ FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES FENALCO. Reseña Histórica. [citado el 4 de julio de 2014] <Disponible en internet <http://www.fenalcorisaralda.com/>.>
- ❖ GESTIOPOLIS. El Desarrollo de la Eficiencia de la Organización. [citado el 10 de marzo de 2014] <Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/desaeficienorg.htm>>
- ❖ INVENTARIO COMERCIAL Y CULTURAL DE PEREIRA. Historia de Pereira. [citado el 4 de julio de 2014] <Disponible en internet: <http://kevinlo000.wordpress.com/inventario-comercial-y-cultural-de-pereira-11-05-28/>.>
- ❖ Investigación del desarrollo organizativo. [Consultado en Enero 18 de 2014] <Disponible en internet: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacion/investigacion.htm>>
- ❖ MODELO CICLICO DEL DO[Consultado en Enero 18 de 2014] <Disponible en internet: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacion/investigacion.htm>>
- ❖ República de Colombia. Ministerio de Defensa Nacional. Policía Nacional de Colombia (2012). [Consultado en 11 de Julio de 2014]<Disponible en internet : www.oasportal.policia.gov.co>
- ❖ REVISTA DINERO. El tanque de oxígeno de Pereira. [citado el 4 de julio de 2014]. <Disponible en internet: <http://www.dinero.com/imprimir/44377>>
- ❖ VÁSQUEZ ZULETA, Enrique. Pereira Invierte en nuevas tecnologías. En: El diario del Otún. Pereira. [Consultado el 6 de junio, 2014].<Disponible en internet: <http://www.eldiario.com.co/seccion/LOCAL/pereira-invierte-en-nuevas-tecnolog-as1406.html>>

16. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta realizada a 38 mipymes comerciales del Centro de la Ciudad de Pereira



COMPETITIVIDAD, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS COMERCIANTES DE LA RED DE TRABAJO DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE PEREIRA

NOVIEMBRE DE 2013

Buenos días (tardes), mi nombre es _____, estamos realizando un estudio para determinar las características y determinantes de la competitividad, desarrollo organizacional y gestión del talento humano en el sector de comercio en Pereira, en el marco de la Federación Nacional de Comerciantes - La Universidad Tecnológica - Ministerio de Comercio, industria y Turismo, por lo tanto le voy a solicitar su valiosa colaboración y consentimiento para realizarle algunas preguntas, explicándole que la información solicitada reviste el carácter de confidencialidad y será utilizada únicamente con fines estadísticos, su análisis será de manera general y sus datos NO serán analizados de manera individual.

CARACTERÍSTICAS GENERALES

1. Nombres y Apellidos		
2. Cedula de ciudadanía No.		3. Sexo Hombre <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>
4. Fecha de nacimiento DD MM AAAA		
5. Nombre de la empresa donde labora	6. Actividad Comercial	7. Código CIUU
8. Teléfono	9. Celular	10. Correo electrónico
11. Dirección de la empresa		12. Cargo que desempeña el entrevistado
13. Clasificación Jurídica		14. Tamaño
15. Experiencia en el mercado Años <input type="checkbox"/>		16. Tipo de mercado en el que opera Regional <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/>
17. Numero de colaboradores Permanentes <input type="checkbox"/> Temporales <input type="checkbox"/>		18. La empresa tiene algún tipo de certificación Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

CAPACIDAD DIRECTIVA

19. ¿Cuál es su nivel educativo?		
Primaria <input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/>	Universitario <input type="checkbox"/>
Secundari <input type="checkbox"/>	Tecnológico <input type="checkbox"/>	Posgrado <input type="checkbox"/>
20. ¿Cuántos años lleva laborando en el sector comercial?		
Menos de 1 <input type="checkbox"/>	3 - 5 <input type="checkbox"/>	
1-3 <input type="checkbox"/>	Mas de 5 <input type="checkbox"/>	
21. ¿El gerente establece objetivos para cada área de la empresa y los comunica a todos sus empleados?		
Si <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
22. ¿El gerente realiza seguimiento a los objetivos que se establecen?		
Si <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

23. ¿Cuáles de las siguientes variables han sido definidas y controladas en la empresa? (Múltiple Respuesta)

Misión ☐ Valores ☐ Políticas ☐ Ninguno de los anteriores ☐
 Visión ☐ Objetivos ☐ Resultados ☐

24. ¿La empresa cuenta por escrito y en forma actualizada con? (Múltiple respuesta)

Organigrama ☐ Manual de ☐ Manual de Procesos y ☐ Ninguno de los ☐

CAPACIDAD COMPETITIVA

25. ¿Cómo se encuentran las ventas de su empresa frente al año anterior?

Crecimiento ☐ Estables ☐ Decrecimiento ☐

26. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?

Si ☐ No ☐

27. ¿La empresa tiene metas de ventas, recaudo y consecución de clientes?

Si ☐ No ☐

28. La empresa dispone de información de sus competidores: (en cuanto a reputación, calidad de sus productos o servicios, fuerza de ventas y precios)

Si ☐ No ☐

29. ¿La empresa realiza seguimiento a sus clientes?

Si ☐ No ☐

30. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción de sus clientes?

Alto ☐ Medio ☐ Bajo ☐

31. ¿Qué tan importante considera usted que es la calidad productos y servicios?

No es importante ☐ Poco importante ☐ Medianamente impo ☐ Muy importante ☐

32. ¿La empresa tiene acuerdos o alianzas vigentes con?

Proveedores ☐ Clientes ☐ Universidad ☐ Instituciones gubernamentales ☐ Ninguno de los ☐

33. ¿La empresa tiene otros puntos de venta?

Si ☐ No ☐

GESTIÓN DE LOS RECURSOS

34. La rentabilidad de la empresa es:

Alta ☐ Media ☐ Baja ☐

35. El nivel de endeudamiento de la empresa es

0-50% ☐ 51 -70% ☐ Mas del 70% ☐

36. ¿La empresa realiza presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros?

Si ☐ No ☐

37. ¿La empresa tiene liquidez?

Si ☐ No ☐

38. ¿La empresa cuenta con algún sistema de manejo y control de inventarios?

Si ☐ No ☐

CAPACIDAD OPERATIVA

39. La empresa realiza los siguientes procesos: (Múltiple respuesta)

Estudio de mercado <input type="checkbox"/>	Créditos <input type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>	Mantenimiento infraestructura <input type="checkbox"/>
Servicio al cliente <input type="checkbox"/>	Cartera <input type="checkbox"/>	Gestión <input type="checkbox"/>	Gestión tecnológica <input type="checkbox"/>
Gestión de <input type="checkbox"/>	Mercadeo <input type="checkbox"/>	Control de <input type="checkbox"/>	Investigación <input type="checkbox"/>
Manejo de <input type="checkbox"/>	Publicidad <input type="checkbox"/>		
Otras <input type="checkbox"/>	Cuáles? <input type="text"/>		

40. ¿La empresa cuenta con indicadores de desempeño para cada proceso?

Si ☐ No ☐

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

41. ¿Cuáles son los cargos que se tienen en la organización? (Múltiple respuesta)

Gerente ☐ Vendedor ☐ Contado ☐ Mensajero ☐

Otros ☐ Cuáles?

42. ¿Cuántas personas de su empresa tienen estudios de:

Primaria <input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/>	Universitario <input type="checkbox"/>
Secundari <input type="checkbox"/>	Tecnológico <input type="checkbox"/>	Posgrado <input type="checkbox"/>

43. ¿En promedio cuántos años de experiencia tienen sus empleados?

Menos de 1 ☐ 3 - 5 ☐

1-3 ☐ Mas de 5 ☐

44. ¿La empresa tiene establecido planes de capacitación y desarrollo para su personal?

Si ☐ No ☐

45. ¿Con qué frecuencia la empresa cambia de personal?

Cada meses

DESARROLLO TECNOLÓGICO

46. ¿La empresa tiene algún tipo de software para manejar sus procesos?

Si ☐ No ☐

47. ¿Cada cuantos años actualiza los software?

Menos de 1 ☐ Entre 3 - 5 años ☐ No aplica ☐

Entre 1 - 3 años ☐ Mas de 5 años ☐

48. ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios, técnicas del país y del mundo?

Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐

CONTROL DE CALIDAD DE LA ENCUESTA

Visita	1	2	3
Fecha: dd/mm			
Hora inicio hh:mm			
Resultado **			

ENCUESTADOR:

SUPERVISOR:

GRABACION:

** EC = Encuesta completa

EI = Encuesta incompleta

R = Rechazo

O = Otro motivo

OBSERVACIONES:

Anexo 2 (MATRICES EFI, EFE, DOFA para todos los establecimientos comerciales)

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL F

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.
Cuadro 23. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial F.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	4	0,32
Capacidad Directiva	13%	2,2	0,286
Direccionamiento Estratégico	12%	1	0,12
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	1	0,05
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	1	0,08
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,5	0,125
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,2	0,242
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,3	0,156
TOTAL	100%		1,8
EL valor de los factores internos es de 1,8, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma. EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.			
FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización. EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.			

Cuadro 24. Matriz DOFA Establecimiento Comercial F.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Tecnología</p> <p>Políticas de gobierno</p> <p>Plan maestro de Turismo</p>	<p>Grandes superficies e Hiperalmacenes</p> <p>Inseguridad</p> <p>Ingreso de nuevos competidores</p> <p>Precios en el mercado</p> <p>Vías de acceso</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Experiencia en la actividad.	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes		
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Gestión de los recursos físicos y financieros		
DEBILIDADES	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad.
Capacidad Directiva	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento
Direccionamiento Estratégico		
Conocimientos de sus competidores	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Alianzas estratégicas	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Otros puntos de venta		
Capacidad operativa	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)		
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)		

Establecimiento Comercial F, refleja como actividad comercial la venta de ropa masculina y femenina, actualmente cuenta con 1 empleado permanente y 2 temporales. La tienda, muestra ser fuerte en cuanto a la experiencia en la actividad, establece metas de ventas, recaudo, consecución de sus clientes, seguimiento y satisfacción de los mismos.

Es una mypime que presenta un comportamiento en sus ventas de crecimiento, lo cual es favorable y demuestra una adecuada gestión de sus recursos financieros y físicos. Sin embargo, la tienda comercial requiere convertir sus debilidades en fortalezas para actuar de manera más contundente en el mercado, que le permita seguir en ese proceso de crecimiento en el que se encuentra.

Por lo tanto, la empresa debe tener claridad en cuanto a su direccionamiento estratégico, capacidad directiva, y realización de alianzas estratégicas con los proveedores. Del mismo modo, la tienda debe implementar nuevas estrategias de mercadeo que incorpore las TIC, con el objetivo de acceder al mundo Globalizado, a través de la presentación de sus productos en una página web, que permite a los clientes visualizar mercancías, ofertas, promociones y posibilidades de compra.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL G

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 25. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial G.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	4	0,32
Capacidad Directiva	13%	2,2	0,286
Direccionamiento Estratégico	12%	1	0,12
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	1	0,05
Conocimientos de sus competidores	5%	1	0,05
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	1	0,08
Otros puntos de venta	4%	3	0,12
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,5	0,125
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,8	0,198
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,3	0,156
TOTAL	100%		1,8
<p>EL valor de los factores internos es de 1,8 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 26. Matriz DOFA Establecimiento Comercial G.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Tecnología</p> <p>Políticas de gobierno</p> <p>Plan maestro de Turismo</p>	<p>Grandes superficies e Hiperalmacenes</p> <p>Inseguridad</p> <p>Ingreso de nuevos competidores</p> <p>Precios en el mercado</p> <p>Vías de acceso</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Experiencia en la actividad	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Otros puntos de venta	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
Gestión de los recursos físicos y financieros	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
DEBILIDADES		
	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
Capacidad Directiva	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
Conocimientos de sus competidores		
Alianzas estratégicas	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Capacidad operativa	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Direccionamiento estratégico	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

El establecimiento comercial G, refleja como actividad la venta de calzado, actualmente cuenta con 1 empleado permanente.

En el diagnóstico realizado el negocio, demuestra ser una mypime que valora en gran medida el seguimiento y satisfacción de sus clientes, así mismo presenta como ventaja la experiencia que tiene en el mercado y el manejo de sus recursos. Sin embargo, el comportamiento de sus ventas se encuentra en decrecimiento con un nivel de endeudamiento de aproximadamente el 50%.

Este negocio requiere ajustar sus estrategias de mercadeo para ser más competitivo en el entorno, todo esto desde un adecuado direccionamiento estratégico y capacidad directiva, donde se tenga claridad respecto a la misión, visión y objetivos de la organización, para que los empleados se apropien y generen sentido de pertenencia con el almacén.

Es fundamental incorporar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para acceder al mundo globalizado, a través de la presentación de sus productos en una página web, que permite a los clientes visualizar mercancías, ofertas, promociones y posibilidades de compra. Es importante también generar alianzas estratégicas con sus proveedores para acceder a descuentos para compras de productos.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL H

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 27. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial H.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	1	0,08
Capacidad Directiva	13%	2,9	0,377
Direccionamiento Estratégico	12%	1	0,12
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	1	0,05
Conocimientos de sus competidores	5%	1	0,05
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	2,5	0,125
Alianzas estratégicas	8%	1	0,08
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,9	0,145
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,2	0,242
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	2	0,24
TOTAL	100%		1,7
EL valor de los factores internos es de 1,7, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma. EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.			
FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización. EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.			

Cuadro 28. Matriz DOFA Establecimiento Comercial H.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de Turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS:	ACCIONES
Capacidad Directiva	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Gestión de los recursos físicos y financieros	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
DEBILIDADES	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Experiencia en la actividad	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
Direccionamiento Estratégico	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
Alianzas estratégicas	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Otros puntos de venta	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Capacidad operativa	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes.	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento
Conocimientos de sus competidores		

El establecimiento comercial H, refleja como actividad la venta de ropa infantil, actualmente cuenta con 2 empleados permanentes.

LA TIENDA es un establecimiento que requiere ajustar sus estrategias de competitividad para actuar en el mercado, es fuerte en cuanto a su capacidad directiva y el seguimiento y satisfacción de sus clientes, a su vez gestiona los recursos financieros y físicos presentando una rentabilidad media y un sistema de manejo de control de inventarios. Sin embargo, este negocio, carece de alianzas estratégicas con sus proveedores para hacer acuerdos de pago y costos de las mercancías, en lo cual podría mejorar notablemente.

Este negocio requiere de una adecuada gestión operativa y del talento humano, a raíz de que no establece metas de ventas y consecución de nuevos clientes para ampliar el mercado. A su vez, requiere ajustarse desde un adecuado direccionamiento estratégico para incorporarse al mercado de manera más sólida y firme, donde establezca claramente su misión, visión, objetivos y demás, que apropie a los empleados del negocio y los beneficios que pueden obtener todos del mismo.

Es importante además, que se trabaje en cuanto al manejo de las TIC, mediante el uso adecuado de un portal web que les permita a los comerciantes hacer publicidad, mercadeo, y promocionar la ropa para niños, con el objetivo de desarrollarse tecnológicamente e incorporarse en el mundo globalizado.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL I

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 29. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial I.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	3	0,240
Capacidad Directiva	13%	3,2	0,416
Direccionamiento Estratégico	12%	1	0,120
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,150
Conocimientos de sus competidores	5%	1	0,050
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,150
Alianzas estratégicas	8%	1	0,080
Otros puntos de venta	4%	1	0,040
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	1,8	0,090
Capacidad operativa	12%	1,6	0,192
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,8	0,198
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,9	0,228
TOTAL	100%		2,0
EL valor de los factores internos es de 2,0, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma. EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.			
FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización. EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.			

Cuadro 30. Matriz DOFA Establecimiento Comercial I.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de Turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Experiencia en la actividad	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Capacidad Directiva	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes		
Seguimiento y Satisfacción de los clientes		
DEBILIDADES	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Direccionamiento Estratégico	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Conocimientos de sus competidores		
Alianzas estratégicas	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Otros puntos de venta		
Gestión de los recursos físicos y financieros	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Capacidad operativa	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento
Capacidad del Talento Humano		
(Educación, cantidad de personas, capacitación)		
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)		

El establecimiento Comercial I, refleja como actividad comercial la venta de camisetas y ropa deportiva, actualmente cuenta con 1 empleado permanente.

Respecto al diagnóstico, demuestra ser fuerte en cuanto a la experiencia en la actividad y la calidad de los productos, ya que para ellos es muy importante alcanzar la satisfacción de los clientes. A su vez, manejan procesos de (servicio al cliente, gestión de proveedores, manejo de inventarios, créditos, cartera, control de calidad, mantenimiento de infraestructura, investigación). Sin embargo el almacén está pasando por una etapa de decrecimiento con un nivel de endeudamiento del 70%, frente a lo cual se hace necesario trabajar en sus debilidades mediante la implementación de nuevas estrategias de mercadeo que incorpore las TIC, con el objetivo de acceder al mundo Globalizado, a través de la presentación de sus productos en una página web, que permite a los clientes visualizar mercancías, ofertas, promociones y posibilidades de compra.

Si bien es cierto que cuenta con una buena capacidad directiva, requiere implementar el direccionamiento estratégico, donde se establezca una misión, visión y objetivos, para que a nivel del local se genere un sentido de pertenencia para laborar con mayor propiedad.

Es importante además que cuente con una adecuada gestión de recursos financieros, físicos y del talento humano para que incremente sus ventas y amplíe el mercado. Es necesario realizar un cambio planificado.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL J

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 31. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial J.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	2,5	0,2
Capacidad Directiva	13%	2,6	0,338
Direccionamiento Estratégico	12%	2	0,24
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	1	0,08
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,7	0,135
Capacidad operativa	12%	2,4	0,288
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,6	0,286
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	2,1	0,252
TOTAL	100%		2,3
<p>EL valor de los factores internos es de 2,3, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 32. Matriz DOFA Establecimiento Comercial J.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de Turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Experiencia en la actividad. Capacidad Directiva. Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes. Conocimientos de sus competidores. Gestión de los recursos físicos y financieros. Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación). Seguimiento y Satisfacción de los clientes.	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad.
DEBILIDADES		
Direccionamiento Estratégico. Alianzas estratégicas. Otros puntos de venta. Capacidad operativa. Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

El Establecimiento Comercial J, refleja como actividad comercial la venta de ropa al por mayor y al detal, actualmente cuenta con 10 empleados permanentes. Es un establecimiento comercial con buena liquidez en comparación con otras mipymes de la Red de trabajo, es una empresa que reporta un comportamiento de sus ventas estable, está organizada por procesos tales como: estudio de mercado, servicio al cliente, gestión de proveedores, manejo de inventarios, créditos, cartera, mercadeo, publicidad, gestión humana.

Esto demuestra ser una empresa bien constituida desde su direccionamiento estratégico, capacidad directiva, seguimiento y satisfacción de sus clientes. Si bien es cierto que se ven sus fortalezas, es necesario que trabajen desde el desarrollo tecnológico, a través de la presentación de sus productos en una página web, que permite a los clientes visualizar mercancías, ofertas, promociones y posibilidades de compra. Es importante también generar alianzas estratégicas con sus proveedores para acceder a descuentos para compras de productos.

El negocio se encuentra por buen camino desde su capacidad directiva, por lo tanto puede mejorar notablemente desde la gestión del talento Humano, operativa y manejo de sus recursos financieros y físicos.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL K

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 33. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial K.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	4	0,32
Capacidad Directiva	13%	2,1	0,273
Direccionamiento Estratégico	12%	1	0,12
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	1	0,05
Conocimientos de sus competidores	5%	1	0,05
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	1	0,08
Otros puntos de venta	4%	3	0,12
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,9	0,145
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,2	0,242
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1	0,12
TOTAL	100%		1,8
<p>EL valor de los factores internos es de 1,8, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 34. Matriz DOFA Establecimiento Comercial K.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Experiencia en la actividad	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Otros puntos de venta		
DEBILIDADES		
Capacidad Directiva	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
Direccionamiento Estratégico	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
Conocimientos de sus competidores	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Alianzas estratégicas	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Gestión de los recursos físicos y financieros	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
Capacidad operativa	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

El Establecimiento Comercial K, refleja como actividad la venta de ropa para dama, actualmente cuenta con 1 empleado permanente y 1 temporal. En el diagnóstico se evidencia como un almacén fuerte en cuanto a la experiencia en la actividad comercial, así mismo busca la satisfacción de sus clientes y el seguimiento de los mismos. Sin embargo requiere ajustarse a las necesidades del mercado para mejorar sus ventas y pasar por la etapa de decrecimiento en la que se encuentra.

Es fundamental que la empresa construya su misión, visión, objetivos y valores para tener claridad respecto a su ser; es decir, saber cómo se encuentra y hacia dónde quiere llegar. Así mismo, ampliar el mercado, establecer estrategias para la consecución de nuevos clientes, donde se presenten promociones en vestuario y productos establecidos. Del mismo modo, es importante que se inmerse en el mundo globalizado, a través de la participación en un Portal web, que permita a los clientes nuevos o antiguos conocer los productos, los servicios que ofrece la boutique, los precios de la mercancía y la ficha técnica de la misma.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL L

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 35. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial L.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	2,5	0,2
Capacidad Directiva	13%	3,2	0,416
Direccionamiento Estratégico	12%	3,5	0,42
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	3	0,12
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,4	0,12
Capacidad operativa	12%	2,5	0,3
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,2	0,242
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	2,4	0,288
TOTAL	100%		2,8
<p>EL valor de los factores internos es de 2,8, el cual es mayor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor positivo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 36. Matriz DOFA Establecimiento Comercial L.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Capacidad Directiva	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Direccionamiento Estratégico	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Conocimientos de sus competidores	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Alianzas estratégicas	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento
Otros puntos de venta		
DEBILIDADES		
Experiencia en la actividad		
Gestión de los recursos físicos y financieros		
Capacidad operativa		
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)		
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)		

El establecimiento comercial L, refleja como actividad la venta de accesorios al por mayor y al detal, actualmente cuenta con 2 empleados permanentes y 1 temporal. Es una mipyme que desarrolla dentro de sus procesos el Estudio de mercadeo, servicio al cliente, publicidad, gestión de proveedores, manejo de inventarios, gestión humana, financiera, control de calidad, mantenimiento de infraestructura, gestión tecnológica. Frente a lo cual se considera como una empresa bien constituida.

Sin embargo es a su vez un negocio en decrecimiento, con un nivel de endeudamiento entre el 50 y 70%. Es fundamental que este negocio, mantenga sus alianzas estratégicas con los proveedores para llegar a acuerdos de compra y promociones. Así mismo que le apunte hacia el implemento de la tecnología, y la participación en una página web en la que pueda promocionar sus productos, mercancías, ofertas del mes y exhibiciones de la mercancía del momento.

Si bien es cierto que el negocio está bien organizado, requiere en gran medida trabajar en sus debilidades para convertirlas en oportunidades de mejora, dándole un valor agregado a su negocio desde la incorporación de productos novedosos hasta la asesoría y atención personalizada, que atraiga nuevos clientes y que les permita ampliar sus ventas.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL M

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 37. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial M.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	4	0,32
Capacidad Directiva	13%	2,6	0,338
Direccionamiento Estratégico	12%	1	0,12
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	1	0,05
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	1,4	0,07
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,4	0,264
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	2,1	0,252
TOTAL	100%		2,1
<p>EL valor de los factores internos es de 2,1, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 38. Matriz DOFA Establecimiento Comercial M.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Experiencia en la actividad	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Conocimientos de sus competidores	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
Alianzas estratégicas		
DEBILIDADES		
Capacidad Directiva	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
Direccionamiento Estratégico	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Otros puntos de venta	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Gestión de los recursos físicos y financieros	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Capacidad operativa	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Seguimiento de clientes	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet.)	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.

El Establecimiento Comercial M, refleja como actividad la venta de ropa para toda la familia. Es una PYME que hace parte de la Red de Trabajo, actualmente cuenta con 15 empleados permanentes y 10 temporales. La empresa es fuerte en cuanto a la experiencia en la actividad, establece metas de ventas, recaudo, consecución de sus clientes y realiza alianzas estratégicas con los proveedores para llegar a acuerdos de compra y promociones.

El almacén está organizado por procesos como (manejo de inventarios, créditos, cartera, publicidad, gestión financiera), cuenta con un amplio mercado y conocimiento de sus competidores, sus ventas están en crecimiento, lo que les permite mantenerse fuerte con relación a la competencia. Sin embargo, es fundamental que incorpore como parte de sus estrategias comerciales la participación en un portal web, que le sirva como publicidad de sus productos, mercancías, ofertas y promociones del mes, además para hacer una exhibición completa y detallada de la mercancía que está en auge.

La empresa, maneja 25 empleados en su totalidad, por lo que es fundamental que trabaje la gestión del talento humano, brindando capacitaciones a los mismos, sobre ventas, atención al cliente, organización de las mercancías, vitrinas, y exhibiciones, todo esto con una buena gestión directiva y un estructurado direccionamiento estratégico que permita a los empleados conocer y apropiar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, para lograr un sentido de pertenencia por la misma.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL N

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 39. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial N.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	4	0,32
Capacidad Directiva	13%	2,9	0,377
Direccionamiento Estratégico	12%	3,5	0,42
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	3	0,12
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	3	0,15
Capacidad operativa	12%	2,5	0,3
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,8	0,308
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	3,6	0,432
TOTAL	100%		3,1
<p>EL valor de los factores internos es de 3,1, el cual es mayor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor positivo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 40. Matriz DOFA Establecimiento Comercial N.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Experiencia en la actividad	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Direccionamiento Estratégico	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes		
Conocimientos de sus competidores	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Alianzas estratégicas		
Otros puntos de venta		
Gestión de los recursos físicos y financieros		
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)		
DEBILIDADES		
Capacidad Directiva		
Capacidad operativa		
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)		

El Establecimiento Comercial N, refleja como actividad laboral, el alquiler y venta de vestidos para toda ocasión, actualmente cuenta con 12 empleados permanentes y 2 temporales. Se constituye como PYME, el comportamiento de sus ventas es estable, la empresa tiene definida su misión, visión, valores, objetivos, políticas y resultados, así mismo, cuenta con el organigrama, manual de funciones, manual de procesos y procedimientos.

Entre sus procesos se encuentran: estudio de mercadeo, servicio al cliente, publicidad, gestión de proveedores, manejo de inventarios, gestión humana, financiera, control de calidad, mantenimiento de infraestructura, gestión tecnológica.

Es una empresa bien constituida, ya que tiene como prioridad la satisfacción de sus clientes, al brindarles prendas de excelente calidad y asesoría de vestuario. Así mismo realiza alianzas estratégicas con Universidades para promocionar sus prendas de vestir. Si bien es cierto que sobresalen las Fortalezas con relación a otras organizaciones, es fundamental que trabaje la gestión del talento humano, brindando capacitaciones a los empleados, sobre ventas, atención al cliente, organización de las mercancías, vitrinas y exhibiciones, todo esto con una buena gestión directiva, que promulgue por un valor agregado donde el servicio, la atención y el carisma prime en su empresa.

La empresa, cuenta con su propia página web, sin embargo es bueno que participe en un Portal web que incluya otras mipymes, para conseguir nuevos clientes y generar otras alianzas con proveedores que estén interesados por la organización. Así mismo, incorporarse en el mercado de manera más sólida, a través de publicidad, y promociones de ventas en temporadas y fechas especiales.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL O

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 41. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial O.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	1	0,1
Capacidad Directiva	13%	2,8	0,4
Direccionamiento Estratégico	12%	1,5	0,2
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,2
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,2
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,2
Alianzas estratégicas	8%	3	0,2
Otros puntos de venta	4%	1	0,0
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	1,7	0,1
Capacidad operativa	12%	1,6	0,2
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,2	0,2
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,1	0,1
TOTAL	100%		2,0
<p>EL valor de los factores internos es de 2,0, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 42. Matriz DOFA Establecimiento Comercial O.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Tecnología</p> <p>Políticas de gobierno</p> <p>Plan maestro de turismo</p>	<p>Grandes superficies e Hiperalmacenes</p> <p>Inseguridad</p> <p>Ingreso de nuevos competidores</p> <p>Precios en el mercado</p> <p>Vías de acceso</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS ACCIONES	
<p>Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes</p> <p>Conocimientos de sus competidores</p> <p>Seguimiento y Satisfacción de los clientes</p> <p>Alianzas estratégicas</p>	<p>Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.</p>	<p>Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.</p>
	<p>Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico</p>	<p>Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.</p>
DEBILIDADES	<p>Adquisición de Software contable.</p>	<p>Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.</p>
<p>Experiencia en la actividad</p> <p>Capacidad Directiva</p> <p>Direccionamiento Estratégico</p> <p>Otros puntos de venta</p> <p>Gestión de los recursos físicos y financieros</p> <p>Capacidad operativa</p> <p>Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)</p> <p>Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)</p>	<p>Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.</p>	<p>Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.</p>
	<p>Capacitación de los empleados</p>	<p>Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente</p>
	<p>Participación en Portal Web.</p>	<p>Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento</p>
	<p>Establecimiento de plan de Incentivos</p>	<p>Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.</p>

El Establecimiento Comercial O, refleja como actividad comercial la venta de ropa interior femenina, actualmente cuenta con 2 empleados. Entre sus procesos se encuentran el estudio de mercadeo, servicio al cliente, gestión de proveedores, créditos, cartera, publicidad, gestión financiera, control de calidad.

De acuerdo al diagnóstico, la Boutique se muestra como un negocio en crecimiento, tiene como fortaleza la claridad en sus metas, recaudo, consecución de nuevos clientes, conocimiento de sus competidores y alianzas estratégicas con proveedores. Todo esto le permite hacerle frente a sus debilidades para convertirlas en oportunidades, donde al mejorar su Direccionamiento Estratégico, desde la construcción de su misión, visión y valores, comprenda el sentido de la empresa, y permita a los empleados generar sentido de pertenencia por la misma.

Es importante además que se incorpore al mercado de manera más contundente, a través de la participación en medios Tecnológicos que le permitan acceder al mundo Globalizado, y a su vez optimizar sus estrategias comerciales, utilizando publicidad, mercadeo, presentación de productos en una página web, que permita a los compradores visualizar mercancías, ofertas, promociones y posibilidades de compra, para incrementar el comportamiento de sus ventas.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL P

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 43. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial P.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	1	0,08
Capacidad Directiva	13%	2,1	0,273
Direccionamiento Estratégico	12%	1,5	0,18
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	1	0,05
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	1	0,05
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,2	0,11
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,6	0,176
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,1	0,132
TOTAL	100%		1,6
<p>EL valor de los factores internos es de 1,6, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2.21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 44. Matriz DOFA Establecimiento Comercial P.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Conocimiento de sus competidores Alianzas estratégicas	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
DEBILIDADES	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
Experiencia en la actividad Capacidad Directiva Direccionamiento Estratégico Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes Seguimiento y Satisfacción de los clientes Otros puntos de venta Gestión de los recursos físicos y financieros Capacidad operativa Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación) Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente.
	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

El Establecimiento Comercial P, refleja como actividad la venta de ropa, calzado y accesorios, actualmente cuenta con 1 empleado permanente y un temporal. Es una mipyme que realiza alianzas estratégicas con los proveedores para llegar a acuerdos de compra.

El almacén está organizado por procesos como (gestión de proveedores, créditos, cartera, tarjetas de presentación), sus ventas se encuentran en crecimiento, siendo una boutique familiar que demuestra interés por mejorar e implementar nuevas estrategias para incrementar sus ventas y organizar su empresa.

El establecimiento tiene poca experiencia en el mercado, por lo cual está encaminada hacia la organización, posicionamiento de la marca y consecución de nuevos clientes. Como estrategia es fundamental que participe en un portal web, para promocionar su mercancía, sus productos, ofertas y promociones para fechas especiales, que le sirva como publicidad y medio de exhibición y comunicación de la mercancía que está en auge.

Es importante hacerle frente a sus debilidades para convertirlas en oportunidades, donde al mejorar su Direccionamiento Estratégico, desde la construcción de su misión, visión y valores, comprenda el sentido de la empresa, y permita a los empleados generar sentido de pertenencia por la misma.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL Q

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 45. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial Q.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	1	0,08
Capacidad Directiva	13%	3,2	0,416
Direccionamiento Estratégico	12%	3,5	0,42
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,2	0,11
Capacidad operativa	12%	2,5	0,3
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,6	0,286
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	2,4	0,288
TOTAL	100%		2,6
<p>EL valor de los factores internos es de 2,6, el cual es mayor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor positivo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 46. Matriz DOFA Establecimiento Comercial Q.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Capacidad Directiva Direccionamiento Estratégico Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes Conocimientos de sus competidores Seguimiento y Satisfacción de los clientes Alianzas estratégicas	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
DEBILIDADES	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Experiencia en la actividad Otros puntos de venta Gestión de los recursos físicos y financieros Capacidad operativa Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación) Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

El Establecimiento Comercial Q, representa como actividad la venta de ropa de dama, es una mypime que cuenta con 3 empleados permanentes. La empresa se evidencia como fuerte en cuanto a su direccionamiento estratégico ya que tiene definida su misión, visión, valores y objetivos, así mismo, conoce claramente su mercado objetivo, estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización de sus productos. Sin embargo el establecimiento se encuentra en decrecimiento con un nivel de endeudamiento de más del 70%.

Si bien es cierto que la organización tiene conocimiento de sus competidores, hace seguimiento a sus clientes y valora la calidad de las prendas, requiere mejorar en cuanto a su desarrollo tecnológico, para que se incorpore al mercado de manera más sólida, participando como estrategia en un portal web, para promocionar su mercancía, sus productos, ofertas y promociones para fechas especiales, que le sirva como publicidad y medio de exhibición y comunicación de la mercancía que está en auge.

Es fundamental que trabaje en cuanto a la gestión del talento humano, brindando capacitaciones a los empleados, sobre ventas, atención al cliente, organización de las mercancías, vitrinas, y exhibiciones.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL R

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 47. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial R.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	2	0,16
Capacidad Directiva	13%	3,2	0,416
Direccionamiento Estratégico	12%	3	0,36
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	1	0,08
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,9	0,145
Capacidad operativa	12%	2,5	0,3
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,2	0,242
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	2,1	0,252
TOTAL	100%		2,4
EL valor de los factores internos es de 2,4, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma. EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización. EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.			

Cuadro 48. Matriz DOFA Establecimiento Comercial R.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Capacidad Directiva Direccionamiento Estratégico Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes Conocimientos de sus competidores Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
DEBILIDADES	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Experiencia en la actividad Alianzas estratégicas Otros puntos de venta Gestión de los recursos físicos y financieros Capacidad operativa Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación) Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento
	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.

El establecimiento Comercial R, refleja como actividad comercial la venta de prendas de vestir al por menor, actualmente cuenta con 3 empleados permanentes y un temporal.

Es una empresa fuerte en cuanto a su capacidad directiva, establece metas de ventas, recaudo, consecución de sus clientes y seguimiento a los mismos.

Tiene definido su direccionamiento estratégico en términos de su misión, visión, valores y objetivos; a su vez tiene en cuenta procesos como servicio al cliente, gestión de proveedores, manejo de inventarios, mercadeo, publicidad, gestión humana, financiera, control de calidad, mantenimiento de infraestructura, gestión tecnológica, lo cual le permite ser fuerte para reajustar o implementar nuevas estrategias comerciales.

El negocio requiere mejorar en cuanto a su gestión del talento humano, capacitando sus empleados en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente, con el objetivos de generar mayor participación por parte de los empleados. Así mismo, mejorar su desarrollo tecnológico, participando en un portal web, ya que esto permite a los clientes visualizar mercancías, ofertas, promociones y posibilidades de compra.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL S

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 49. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial S.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	2	0,16
Capacidad Directiva	13%	3,2	0,416
Direccionamiento Estratégico	12%	3	0,36
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,9	0,145
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,2	0,242
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	2,3	0,276
TOTAL	100%		2,4
<p>EL valor de los factores internos es de 2,4, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 50. Matriz DOFA Establecimiento Comercial S.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Capacidad Directiva	Consecución de nuevos clientes. Creación de una base de datos de los clientes Establecimiento de mecanismos de postventa. Realización de marketing.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
Direccionamiento Estratégico		A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes		Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
Conocimientos de sus competidores		Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Alianzas estratégicas		
Otros puntos de venta		
DEBILIDADES	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Experiencia en la actividad	Adquisición de Software contable. Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones. Capacitación de los empleados Establecimiento de plan de Incentivos Participación en Portal Web.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Seguimiento y Satisfacción de los clientes		Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Gestión de los recursos físicos y financieros		Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Capacidad operativa		Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)		Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)		

El establecimiento Comercial S, refleja como actividad la venta de ropa y accesorios, actualmente cuenta con 2 empleados permanentes y 7 temporales. Es una mipyme que desarrolla dentro de sus procesos: Estudio de mercado, servicio al cliente, gestión de proveedores, manejo de inventarios, créditos, cartera, Publicidad, gestión humana, financiera, control de calidad, mantenimiento de infraestructura, gestión tecnológica, investigación y otros como Diseño y creatividad. Por lo que se considera como una empresa bien constituida.

Sin embargo es a su vez un negocio en decrecimiento, que requiere trabajar fuertemente en el desarrollo tecnológico, mediante la participación en una página web, en la que pueda promocionar sus productos, mercancías, ofertas del mes y exhibiciones de la mercancía del momento.

Es un negocio organizado, pero requiere darle un valor agregado a su empresa desde la incorporación de productos novedosos hasta la asesoría y atención personalizada, que atraiga nuevos clientes y que les permita ampliar sus ventas.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL T

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 51. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial T.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	2	0,16
Capacidad Directiva	13%	3,2	0,416
Direccionamiento Estratégico	12%	3	0,36
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,9	0,145
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,2	0,242
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	2,3	0,276
TOTAL	100%		2,4
<p>EL valor de los factores internos es de 2,4, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 52. Matriz DOFA Establecimiento Comercial T.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Capacidad Directiva Direccionamiento Estratégico Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes Conocimientos de sus competidores Seguimiento y Satisfacción de los clientes Alianzas estratégicas	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
DEBILIDADES	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Experiencia en la actividad Otros puntos de venta Gestión de los recursos físicos y financieros Capacidad operativa Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

El Establecimiento Comercial T, refleja como actividad la venta de joyería y relojería. Actualmente cuenta con 4 empleados permanentes y 4 temporales. Es una mipyme que desarrolla dentro de sus procesos: Estudio de mercado, créditos, cartera, publicidad y manejo de inventarios.

Si bien es cierto que la Joyería, tienen alianzas estratégicas con sus proveedores, hace seguimiento a sus clientes y consigue nuevos compradores, requiere mejorar en cuanto al desarrollo tecnológico, mediante la participación en una página web, en la que pueda promocionar sus productos, mercancías, ofertas del mes y exhibiciones de la mercancía del momento. Todo esto con el objetivo de superar la etapa de decrecimiento que está atravesando.

Es un negocio organizado, pero requiere darle un valor agregado a su empresa desde la incorporación de productos novedosos hasta la asesoría y atención personalizada, que atraiga nuevos clientes y que les permita ampliar sus ventas. Así mismo, capacitar a los empleados en ventas, atención y servicio al cliente, ya que de esto depende en gran medida el éxito del negocio.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL U

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 53. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial U.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	1	0,08
Capacidad Directiva	13%	3,1	0,403
Direccionamiento Estratégico	12%	1	0,12
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	1	0,05
Alianzas estratégicas	8%	1	0,08
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,6	0,13
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,2	0,242
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	2,1	0,252
TOTAL	100%		1,8
<p>EL valor de los factores internos es de 1,8, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 54. Matriz DOFA Establecimiento Comercial U.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Tecnología</p> <p>Políticas de gobierno</p> <p>Plan maestro de turismo</p>	<p>Grandes superficies e Hiperalmacenes</p> <p>Inseguridad</p> <p>Ingreso de nuevos competidores</p> <p>Precios en el mercado</p> <p>Vías de acceso</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
<p>Capacidad Directiva</p> <p>Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes</p> <p>Conocimientos de sus competidores</p>	<p>Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico</p> <p>Consecución de nuevos clientes.</p> <p>Creación de una base de datos de los clientes</p> <p>Establecimiento de mecanismos de postventa.</p>	<p>Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.</p> <p>Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.</p> <p>A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.</p> <p>Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.</p>
DEBILIDADES		
<p>Experiencia en la actividad</p> <p>Direccionamiento Estratégico</p> <p>Seguimiento y Satisfacción de los clientes</p> <p>Alianzas estratégicas</p> <p>Otros puntos de venta</p> <p>Gestión de los recursos físicos y financieros</p> <p>Capacidad operativa</p> <p>Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)</p> <p>Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)</p>	<p>Realización de marketing.</p> <p>Incorporación de nuevos productos.</p> <p>Participación en Portal Web.</p> <p>Establecimiento de plan de Incentivos</p> <p>Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.</p> <p>Capacitación de los empleados</p> <p>Integración Horizontal</p>	<p>Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.</p> <p>Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.</p> <p>Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento</p> <p>Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.</p> <p>Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.</p> <p>Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente</p> <p>Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad</p>

El establecimiento comercial U, refiere como actividad la venta de ropa y accesorios, actualmente cuenta con 2 empleados permanentes. Es una mipyme que tiene como fortaleza la capacidad directiva, el establecimiento de metas, recaudo y consecución de clientes; así mismo tiene conocimiento sobre sus competidores, lo cual le permite tener una mirada global e incursionar en nuevos mercados.

Sin embargo la empresa está atravesando por una etapa de decrecimiento, por lo que como estrategia debe implementar el desarrollo tecnológico, mediante la participación en una página web, en la que pueda promocionar sus productos, mercancías, ofertas del mes y exhibiciones de la mercancía del momento. Todo esto con el objetivo de superar la etapa de decrecimiento que está atravesando.

A su vez es importante realizar un marketing visual, donde convierta su espacio comercial en algo llamativo y atractivo para los compradores. Así mismo, capacitar a los empleados en ventas, atención y servicio al cliente, ya que de esto depende en gran medida el éxito del negocio.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL V

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 55. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial V.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	2,5	0,2
Capacidad Directiva	13%	2,6	0,338
Direccionamiento Estratégico	12%	1	0,12
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	1	0,05
Conocimientos de sus competidores	5%	1	0,05
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,1	0,105
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,8	0,198
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,1	0,132
TOTAL	100%		1,7
<p>EL valor de los factores internos es de 1,7, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 56. Matriz DOFA Establecimiento Comercial V.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Alianzas estratégicas	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
DEBILIDADES	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Experiencia en la actividad	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
Capacidad Directiva	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
Direccionamiento Estratégico	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Conocimientos de sus competidores	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
Otros puntos de venta		
Gestión de los recursos físicos y financieros	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Capacidad operativa	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

El Establecimiento comercial V refleja como actividad laboral la venta de perfumes y joyas. Actualmente cuenta con 1 empleado permanente y 1 temporal. Dentro de sus procesos maneja el Servicio al cliente, gestión de proveedores, manejo de inventarios, créditos y cartera.

Es fuerte en cuanto a las alianzas estratégicas con proveedores para compra de productos, y en el seguimiento y satisfacción de sus clientes.

Sin embargo, el almacén se encuentra en decrecimiento, con un nivel de endeudamiento de hasta el 50%. Por lo tanto, como estrategia es fundamental que participe en un portal web, para promocionar su mercancía, sus productos, ofertas y promociones para fechas especiales, que le sirva como publicidad y medio de exhibición y comunicación de la mercancía que está en auge, además de hacerle frente a sus debilidades para convertirlas en oportunidades, donde al mejorar su Direccionamiento Estratégico, desde la construcción de su misión, visión y valores, se comprenda el sentido de la empresa, y permita a los empleados generar sentido de pertenencia por la misma.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL W

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 57. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial W.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	4	0,32
Capacidad Directiva	13%	2,6	0,338
Direccionamiento Estratégico	12%	2,5	0,3
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,5	0,125
Capacidad operativa	12%	2,4	0,288
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,2	0,132
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,3	0,156
TOTAL	100%		2,4
<p>EL valor de los factores internos es de 2,4, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 58. Matriz DOFA Establecimiento Comercial W.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes Conocimientos de sus competidores Seguimiento y Satisfacción de los clientes Alianzas estratégicas Experiencia en la actividad	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
DEBILIDADES	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Capacidad Directiva Direccionamiento Estratégico Otros puntos de venta	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Gestión de los recursos físicos y financieros Capacidad operativa	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación) Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

El establecimiento comercial W, refleja como actividad laboral la venta de joyería. El negocio es fuerte en cuanto a la experiencia en la actividad, establece metas de ventas, recaudo, consecución, seguimiento y satisfacción de los clientes. A su vez realiza alianzas estratégicas con los proveedores.

Sin embargo la empresa se encuentra en decrecimiento con un nivel de endeudamiento de hasta el 50%. Por lo tanto es importante hacerle frente a sus debilidades para convertirlas en oportunidades, donde al mejorar su Direccionamiento Estratégico, desde la construcción de su misión, visión y valores, se comprenda el sentido de la empresa, y permita a los empleados generar sentido de pertenencia por la misma.

Como estrategia debe implementar el desarrollo tecnológico, mediante la participación en una página web, en la que pueda promocionar sus productos, mercancías, ofertas del mes y exhibiciones de la mercancía del momento.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL X

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 59. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial X.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	1	0,08
Capacidad Directiva	13%	2,9	0,38
Direccionamiento Estratégico	12%	2	0,24
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	1	0,05
Conocimientos de sus competidores	5%	1	0,05
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	1	0,05
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,5	0,13
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,8	0,20
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,3	0,16
TOTAL	100%		1,7
<p>EL valor de los factores internos es de 1,7, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,60
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,20
vías de acceso	10%	2	0,20
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 60. Matriz DOFA Establecimiento Comercial X.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Capacidad Directiva	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Alianzas estratégicas	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través de voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
DEBILIDADES	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Experiencia en la actividad	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
Direccionamiento Estratégico	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Conocimientos de sus competidores	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Otros puntos de venta	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Gestión de los recursos físicos y financieros	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Capacidad operativa	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

El Establecimiento comercial W, refleja como actividad la venta calzado, actualmente cuenta con 2 empleados permanentes y un temporal. Es una mipyme que realiza alianzas estratégicas con los proveedores para llegar a acuerdos de compra.

El almacén está organizado por procesos como (servicio al cliente, gestión de proveedores, manejo de inventarios, mantenimiento de infraestructura), sus ventas son estables aunque con un nivel de endeudamiento de hasta el 70%.

Como estrategia es fundamental que participe en un portal web, para promocionar su mercancía, sus productos, ofertas y promociones para fechas especiales, que le sirva como publicidad y medio de exhibición y comunicación de la mercancía que está en auge.

Es importante hacerle frente a sus debilidades para convertirlas en oportunidades, donde al mejorar su Direccionamiento Estratégico, desde la construcción de su misión, visión y valores, se comprenda el sentido de la empresa, y permita a los empleados generar sentido de pertenencia por la misma.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL Y

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 61. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial Y.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	1	0,1
Capacidad Directiva	13%	3,2	0,4
Direccionamiento Estratégico	12%	2,5	0,3
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,2
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,2
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	1	0,1
Alianzas estratégicas	8%	3	0,2
Otros puntos de venta	4%	1	0,0
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,4	0,1
Capacidad operativa	12%	1	0,1
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,2	0,2
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,3	0,2
TOTAL	100%		2,1
<p>EL valor de los factores internos es de 2,1, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 62. Matriz DOFA Establecimiento Comercial Y.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Capacidad Directiva	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
Conocimientos de sus competidores	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Alianzas estratégicas	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
DEBILIDADES	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Experiencia en la actividad	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Direccionamiento Estratégico	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Conocimientos de sus competidores	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Gestión de los recursos físicos y financieros	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento
Capacidad Operativa	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)		

El Establecimiento Comercial Y refleja como actividad la venta de ropa, actualmente cuenta con 2 empleados permanentes. Es una mipyme que desarrolla dentro de sus procesos: Estudio de mercado, servicio al cliente, gestión de proveedores, manejo de inventarios, publicidad, mantenimiento de infraestructura. Las ventas del negocio se encuentran en una etapa estable y con una rentabilidad alta.

Sin embargo es importante que trabaje en el desarrollo tecnológico, mediante la incorporación de las TIC, con el objetivo de acceder al mundo Globalizado. Esto a través de la presentación de sus productos en una página web, para que los compradores y clientes nuevos o antiguos, puedan visualizar los productos, mercancías, promociones y posibilidades de compra.

Es fundamental, que en el establecimiento comercial, se socialice el direccionamiento estratégico (misión, visión, valores y objetivos) entre los empleados, para hacerlos más partícipes en la organización, donde adquieran un sentido de pertenencia y responsabilidad con la misma.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL Z

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 63. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial Z.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	2	0,2
Capacidad Directiva	13%	3,2	0,4
Direccionamiento Estratégico	12%	2	0,2
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,2
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,2
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	1	0,1
Alianzas estratégicas	8%	3	0,2
Otros puntos de venta	4%	1	0,0
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,4	0,1
Capacidad operativa	12%	1	0,1
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,8	0,2
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,3	0,2
TOTAL	100%		2,0
<p>EL valor de los factores internos es de 2,0, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 64. Matriz DOFA Establecimiento Comercial Z.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Tecnología</p> <p>Políticas de gobierno</p> <p>Plan maestro de turismo</p>	<p>Grandes superficies e Hiperalmacenes</p> <p>Inseguridad</p> <p>Ingreso de nuevos competidores</p> <p>Precios en el mercado</p> <p>Vías de acceso</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Capacidad Directiva	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
Conocimientos de sus competidores	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Alianzas estratégicas	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
DEBILIDADES	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Experiencia en la actividad	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Direccionamiento Estratégico	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Otros puntos de venta	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Gestión de los recursos físicos y financieros	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento
Capacidad operativa	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)		
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)		

El Establecimiento Comercial Z, refleja como actividad la venta de ropa, actualmente cuenta con 1 empleado permanente y un temporal. Es una mipyme que desarrolla dentro de sus procesos: Estudio de mercado, servicio al cliente, gestión de proveedores y manejo de inventarios. Las ventas del negocio se encuentran en una etapa estable y con una rentabilidad alta. A su vez, tiene establecidas metas de ventas, recaudo y consecución de clientes.

Sin embargo es importante que trabaje en el desarrollo tecnológico, mediante la incorporación de las TIC, con el objetivo de acceder al mundo Globalizado. Esto a través de la presentación de sus productos en una página web, para que los compradores y clientes nuevos o antiguos, puedan visualizar los productos, mercancías, promociones y posibilidades de compra.

Es fundamental que en el establecimiento comercial, se socialice el direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos y resultados) entre los empleados, para hacerlos más partícipes en la organización, donde adquieran un sentido de pertenencia y responsabilidad con la misma. Así mismo, trabajar en cuanto a la atención y el servicio al cliente, para darle un valor agregado a la empresa donde prime un servicio cordial y atento a las necesidades del comprador.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AB

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 65. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial AB.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	1	0,1
Capacidad Directiva	13%	2,2	0,3
Direccionamiento Estratégico	12%	2	0,2
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,2
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,2
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	1	0,1
Alianzas estratégicas	8%	3	0,2
Otros puntos de venta	4%	1	0,0
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,3	0,1
Capacidad operativa	12%	1	0,1
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,4	0,2
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,3	0,2
TOTAL	100%		1,8
<p>EL valor de los factores internos es de 1,8, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 66. Matriz DOFA Establecimiento Comercial AB.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Conocimientos de sus competidores	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Alianzas estratégicas	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
DEBILIDADES	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Experiencia en la actividad	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
Capacidad Directiva	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Direccionamiento Estratégico	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Otros puntos de venta	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Gestión de los recursos físicos y financieros	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Capacidad operativa	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)		

El Establecimiento Comercial AB, refleja como actividad la venta de ropa. Es una mipyme que actualmente cuenta con 1 empleado. La empresa es fuerte en cuanto al establecimiento de metas de ventas, recaudo, consecución de sus clientes y realización de alianzas estratégicas con los proveedores para llegar a acuerdos de compra y promociones.

El almacén está organizado por procesos como: Estudio de mercadeo, servicio al cliente, gestión de proveedores y manejo de inventarios. Refiere tener un buen conocimiento de sus competidores, sus ventas son estables, lo que les permite mantenerse fuerte con relación a la competencia. Sin embargo, es fundamental que incorpore como parte de sus estrategias comerciales la participación en un portal web, que le sirva como publicidad de sus productos, mercancías, ofertas y promociones del mes, además para hacer una exhibición completa y detallada de la mercancía que está en auge.

Es importante que desde la organización se estudie el marketing visual; es decir la manera adecuada de exhibir las prendas de vestir, de convertir las vitrinas en algo llamativo, y que atraiga la atención de los clientes, todo esto con un adecuado servicio y asesoría al comprador.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AC

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 67. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial AC.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	2	0,2
Capacidad Directiva	13%	2,6	0,3
Direccionamiento Estratégico	12%	1,5	0,2
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,2
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,2
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,2
Alianzas estratégicas	8%	1	0,1
Otros puntos de venta	4%	3	0,1
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,2	0,1
Capacidad operativa	12%	2,4	0,3
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,8	0,2
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,1	0,1
TOTAL	100%		2,1
<p>EL valor de los factores internos es de 2,1, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 68. Matriz DOFA Establecimiento Comercial AC.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes Conocimientos de sus competidores Seguimiento y Satisfacción de los clientes Otros puntos de venta	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
DEBILIDADES	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Experiencia en la actividad Capacidad Directiva Direccionamiento Estratégico Alianzas estratégicas	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento
Gestión de los recursos físicos y financieros Capacidad operativa	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente

El Establecimiento Comercial AC refleja como actividad comercial la venta de ropa de dama, actualmente cuenta con 3 empleados permanentes y 2 temporales.

En el diagnóstico realizado al establecimiento comercial, se resaltan sus fortalezas ya que es una mypime, que centra la atención en sus clientes, dándole prioridad a la consecución, seguimiento y satisfacción de los mismos. De igual forma conoce a sus competidores y establece metas de ventas y recaudo. Sin embargo sus ventas están en decrecimiento con un nivel de endeudamiento de hasta el 50%.

Por lo tanto, requiere mejorar y ajustar algunas estrategias de mercadeo, publicidad y ventas, para convertir sus debilidades en fortalezas y oportunidades, realizando en un principio una mejora desde la capacidad directiva y el direccionamiento estratégico, donde se organice la empresa en términos de su misión, visión y objetivos, logrando una apropiación de los mismos.

Es fundamental incorporar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para acceder al mundo globalizado, a través de la presentación de sus productos en un portal web, que permita a los clientes visualizar mercancías, ofertas, promociones y posibilidades de compra. Es importante también generar alianzas estratégicas con sus proveedores para acceder a descuentos para compras de productos.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AD

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 69. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial AD.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	4	0,3
Capacidad Directiva	13%	2,9	0,4
Direccionamiento Estratégico	12%	3,5	0,4
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,2
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,2
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,2
Alianzas estratégicas	8%	3	0,2
Otros puntos de venta	4%	3	0,1
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,5	0,1
Capacidad operativa	12%	3	0,4
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,8	0,3
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	3,5	0,4
TOTAL	100%		3,1
<p>EL valor de los factores internos es de 3,1, el cual es mayor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor positivo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 70. Matriz DOFA Establecimiento Comercial AD.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Experiencia en la actividad Direccionamiento Estratégico Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes Conocimientos de sus competidores Seguimiento y Satisfacción de los clientes Alianzas estratégicas Otros puntos de venta Capacidad operativa Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
DEBILIDADES		
Capacidad Directiva Gestión de los recursos físicos y financieros Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.

El establecimiento comercial AD, refleja como actividad laboral, la venta de calzado al detal, actualmente cuenta con 80 empleados permanentes y 100 temporales. Es considerada como mediana empresa. El comportamiento de sus ventas es estable, aunque presenta un nivel de endeudamiento que oscila entre el 50% y 70%.

La organización tiene definida su misión, visión, valores, objetivos, políticas y resultados, así mismo, cuenta con el organigrama, manual de funciones, manual de procesos y procedimientos. Entre sus procesos se encuentran: Estudio de mercado, servicio al cliente, gestión de proveedores, manejo de inventarios, créditos, cartera, publicidad, gestión humana, financiera, control de calidad, mantenimiento de infraestructura, gestión tecnológica e investigación.

Es una empresa bien constituida, ya que tiene como prioridad la satisfacción de sus clientes, al ofrecer productos de calidad. Sin embargo, es fundamental que trabaje la gestión del talento humano, brindando capacitaciones a los empleados, sobre ventas, atención al cliente, organización de las mercancías, vitrinas y exhibiciones, todo esto con una buena gestión directiva, que promulgue por un valor agregado donde el servicio, la atención y el carisma prime en su empresa.

El negocio cuenta con su propia página web, sin embargo es bueno que participe en el Portal web de la Red de Trabajo, para conseguir nuevos clientes y generar otras alianzas con proveedores que estén interesados en la organización.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AE

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 71. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial AE.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	3	0,2
Capacidad Directiva	13%	2,6	0,3
Direccionamiento Estratégico	12%	1,5	0,2
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,2
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,2
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	1	0,1
Alianzas estratégicas	8%	3	0,2
Otros puntos de venta	4%	3	0,1
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,5	0,1
Capacidad operativa	12%	1,6	0,2
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,4	0,3
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,9	0,2
TOTAL	100%		2,3
<p>EL valor de los factores internos es de 2,3, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			
FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 72. Matriz DOFA Establecimiento Comercial AE.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Tecnología</p> <p>Políticas de gobierno</p> <p>Plan maestro de turismo</p>	<p>Grandes superficies e Hiperalmacenes</p> <p>Inseguridad</p> <p>Ingreso de nuevos competidores</p> <p>Precios en el mercado</p> <p>Vías de acceso</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Experiencia en la actividad	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Conocimientos de sus competidores	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
Alianzas estratégicas	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Otros puntos de venta	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
DEBILIDADES	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento
Capacidad Directiva	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Direccionamiento Estratégico	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Gestión de los recursos físicos y financieros	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Capacidad operativa	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)		
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)		

El Establecimiento Comercial AE refleja como actividad la compra y venta zapatos. Es una PYME que hace parte de la Red de Trabajo, actualmente cuenta con 30 empleados permanentes y 5 temporales. La empresa es fuerte en cuanto a la experiencia en la actividad, establece metas de ventas, recaudo, consecución de sus clientes y realiza alianzas estratégicas con los proveedores para llegar a acuerdos de compra y promociones.

El almacén está organizado por procesos como (servicio al cliente, gestión de proveedores, manejo de inventarios y control) cuenta con un mercado a nivel nacional y conocimiento de sus competidores, sus ventas están en crecimiento, lo que les permite mantenerse fuerte con relación a la competencia. Sin embargo, es fundamental que incorpore como parte de sus estrategias comerciales la participación en un portal web, que le sirva como publicidad de sus productos, mercancías, ofertas y promociones del mes, además para hacer una exhibición completa y detallada de la mercancía que está en auge.

Es un almacén que maneja 35 empleados en su totalidad, por lo que es fundamental que trabaje la gestión del talento humano, brindando capacitaciones a los mismos, sobre ventas, atención al cliente, organización de las mercancías, vitrinas, y exhibiciones, todo esto con una buena gestión directiva y un estructurado direccionamiento estratégico que permita a los empleados conocer y apropiarse la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, para lograr un sentido de pertenencia por la misma.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AF

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 73. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial AF.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	2,5	0,2
Capacidad Directiva	13%	2,5	0,325
Direccionamiento Estratégico	12%	1	0,12
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	1	0,05
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,3	0,115
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,4	0,154
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,1	0,132
TOTAL	100%		1,8
<p>EL valor de los factores internos es de 1,8, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 74. Matriz DOFA Establecimiento Comercial AF.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes Conocimientos de sus competidores Alianzas estratégicas	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
DEBILIDADES		
Capacidad Directiva Direccionamiento Estratégico Seguimiento y Satisfacción de los clientes Gestión de los recursos físicos y financieros Capacidad operativa Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación) Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento
	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes
	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente.
	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.

El Establecimiento Comercial AF refleja como actividad comercial la venta de ropa, actualmente cuenta con 1 empleado permanente y un temporal. Entre sus procesos se encuentran el manejo de inventarios, créditos y control de calidad.

De acuerdo al diagnóstico, la Boutique se muestra como un negocio en decrecimiento, sus ventas han disminuido de manera drástica por lo que se ha contemplado la posibilidad de trasladarse a otro sector de la ciudad.

Tiene como fortaleza la claridad en sus metas, recaudo, consecución de nuevos clientes, conocimiento de sus competidores y alianzas estratégicas con proveedores. Por lo tanto, es necesario hacerle frente a sus debilidades para convertirlas en oportunidades, donde al mejorar su Direccionamiento Estratégico, desde la construcción de su misión, visión y valores, se comprenda el sentido de la empresa.

Es importante además que se incorpore al mercado de manera más contundente, a través de la participación en medios Tecnológicos que le permitan acceder al mundo Globalizado, y a su vez optimizar sus estrategias comerciales, utilizando publicidad, mercadeo, presentación de productos en una página web, que permita a los compradores visualizar mercancías, ofertas, promociones y posibilidades de compra, para incrementar el comportamiento de sus ventas.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AG

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 75. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial AG.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	1	0,08
Capacidad Directiva	13%	3,2	0,416
Direccionamiento Estratégico	12%	2,5	0,3
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	3	0,15
Capacidad operativa	12%	2,4	0,288
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,8	0,198
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,1	0,132
TOTAL	100%		2,3
<p>EL valor de los factores internos es de 2,3, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 76. Matriz DOFA Establecimiento Comercial AG.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Tecnología</p> <p>Políticas de gobierno</p> <p>Plan maestro de turismo</p>	<p>Grandes superficies e Hiperalmacenes</p> <p>Inseguridad</p> <p>Ingreso de nuevos competidores</p> <p>Precios en el mercado</p> <p>Vías de acceso</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
<p>Capacidad Directiva</p> <p>Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes</p> <p>Conocimientos de sus competidores</p> <p>Seguimiento y Satisfacción de los clientes</p> <p>Alianzas estratégicas</p> <p>Gestión de los recursos físicos y financieros</p>	<p>Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico</p>	<p>Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.</p>
	<p>Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.</p>	<p>Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.</p>
DEBILIDADES		
<p>Experiencia en la actividad</p> <p>Direccionamiento Estratégico</p> <p>Otros puntos de venta</p> <p>Capacidad operativa</p> <p>Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)</p> <p>Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)</p>	<p>Capacitación de los empleados</p>	<p>Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente</p>
	<p>Establecimiento de plan de Incentivos</p>	<p>Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.</p>
	<p>Participación en Portal Web.</p>	<p>Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento</p>

El Establecimiento Comercial AG, refleja como actividad comercial la venta de cueros y accesorios, actualmente cuenta con 1 empleado. Es una mipyme que establece metas de ventas, recaudo, consecución de sus clientes y que realiza alianzas estratégicas con los proveedores para llegar a acuerdos de compra y promociones.

El almacén está organizado por procesos como: estudio de mercado, servicio al cliente, gestión de proveedores y manejo de inventarios, tiene conocimiento de sus competidores, sus ventas están en crecimiento, lo que les permite mantenerse fuerte con relación a la competencia. Sin embargo, es fundamental que incorpore como parte de sus estrategias comerciales la participación en un portal web, que le sirva como publicidad de sus productos, mercancías, ofertas y promociones del mes, además para hacer una exhibición completa y detallada de la mercancía que está en auge.

Es un almacén que requiere trabajar la gestión del talento humano, preparándose en ventas, atención al cliente, organización de las mercancías, vitrinas, y exhibiciones, todo esto con una buena gestión directiva y un estructurado direccionamiento estratégico, que permita a los empleados conocer y apropiar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, para lograr un sentido de pertenencia por la misma.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AH

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 77. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial AH.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	1	0,08
Capacidad Directiva	13%	2,9	0,377
Direccionamiento Estratégico	12%	2,5	0,3
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	1	0,05
Alianzas estratégicas	8%	1	0,08
Otros puntos de venta	4%	3	0,12
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,9	0,145
Capacidad operativa	12%	2,4	0,288
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2,2	0,242
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,3	0,156
TOTAL	100%		2,1
<p>EL valor de los factores internos es de 2,1, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 78. Matriz DOFA Establecimiento Comercial AH.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Conocimientos de sus competidores	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Otros puntos de venta	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
DEBILIDADES		
	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Experiencia en la actividad	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
Capacidad Directiva	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Direccionamiento Estratégico	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
Alianzas estratégicas	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Gestión de los recursos físicos y financieros	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Capacidad operativa	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

El Establecimiento Comercial AH, refleja como actividad comercial la venta de calzado al detal, actualmente cuenta con 5 empleados permanentes y 10 temporales.

En el diagnóstico realizado al establecimiento comercial, se evidencia una mypime, que le tiene conocimiento de los competidores y que establece metas de ventas y recaudo. Sus ventas están en crecimiento lo cual es favorable para la organización.

Sin embargo requiere mejorar y ajustar algunas estrategias de mercadeo, publicidad y ventas, para convertir sus debilidades en fortalezas y oportunidades, realizando en un principio una mejora desde la capacidad directiva y el direccionamiento estratégico, donde se organice la empresa en términos de su misión, visión y objetivos, logrando una apropiación de los mismos.

Es fundamental incorporar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para acceder al mundo globalizado, a través de la presentación de sus productos en un portal web, que permita a los clientes visualizar mercancías, ofertas, promociones y posibilidades de compra. Es importante también generar alianzas estratégicas con sus proveedores para acceder a descuentos para compras de productos.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AI

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 79. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial AI.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	1	0,08
Capacidad Directiva	13%	2,3	0,299
Direccionamiento Estratégico	12%	1,5	0,18
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	1	0,05
Conocimientos de sus competidores	5%	1	0,05
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	1	0,05
Alianzas estratégicas	8%	1	0,08
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,3	0,115
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,8	0,198
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,1	0,132
TOTAL	100%		1,4
<p>EL valor de los factores internos es de 1,4, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 80. Matriz DOFA Establecimiento Comercial Al.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Capacidad Directiva Gestión de los recursos físicos y financieros	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
DEBILIDADES	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
Experiencia en la actividad	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Direccionamiento Estratégico	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Conocimientos de sus competidores	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
Alianzas estratégicas	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Otros puntos de venta	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Capacidad operativa	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento.
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)		

El Establecimiento Comercial AI que refleja como actividad comercial la venta de ropa infantil, actualmente cuenta con 1 empleado. Esta organización requiere ajustar sus estrategias de competitividad para actuar en el mercado, es fuerte en cuanto a su capacidad directiva y la gestión de los recursos financieros y físicos presentando una rentabilidad media y un sistema de manejo de control de inventarios.

Dentro de los procesos evidenciados en el diagnóstico se encuentran el manejo de inventarios, créditos, publicidad, control de calidad y gestión tecnológica. Sin embargo, este negocio, carece de alianzas estratégicas con sus proveedores para hacer acuerdos de pago y costos de las mercancías, en lo cual podría mejorar notablemente.

El almacén requiere de una adecuada gestión operativa, y del talento humano, a raíz de que no establece metas de ventas y consecución de nuevos clientes para ampliar el mercado. Así mismo, ajustarse desde un adecuado direccionamiento estratégico para incorporarse al mercado de manera más sólida y firme, donde establezca claramente su misión, visión y objetivos, que apropie a los empleados del negocio y los beneficios que pueden obtener todos del mismo.

Es importante además, que se trabaje en cuanto al manejo de las TIC, mediante el la utilización de un portal web que les permita hacer publicidad, mercadeo, y promocionar la ropa para niños, con el objetivo de desarrollarse tecnológicamente e incorporarse en el mundo globalizado.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AJ

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 81. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial AJ.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	3	0,24
Capacidad Directiva	13%	2,6	0,338
Direccionamiento Estratégico	12%	2	0,24
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	1	0,05
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	1,9	0,095
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,8	0,198
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	2,3	0,276
TOTAL	100%		2,1
<p>EL valor de los factores internos es de 2,1, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 82. Matriz DOFA Establecimiento Comercial AJ.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Experiencia en la actividad Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes Seguimiento y Satisfacción de los clientes Alianzas estratégicas	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
DEBILIDADES		
Capacidad Directiva Direccionamiento Estratégico Conocimientos de sus competidores Otros puntos de venta Gestión de los recursos físicos y financieros Capacidad operativa Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación) Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

El Establecimiento Comercial AJ, que realiza como actividad laboral la venta de ropa, actualmente cuenta con 4 empleados permanentes y 4 temporales. El almacén, es fuerte en cuanto a la experiencia en la actividad, establece metas de ventas, recaudo, consecución de sus clientes y realiza alianzas estratégicas con los proveedores para llegar a acuerdos de compra y promociones. Además del seguimiento y satisfacción de los clientes, buscando que prime la calidad en sus productos.

Está organizado por procesos como estudio de mercadeo, servicio al cliente, gestión de proveedores, control de calidad, mantenimiento de infraestructura. Sus ventas son estables aunque con un nivel de endeudamiento entre el 50 y 70%.

Sin embargo, es fundamental que incorpore como parte de sus estrategias comerciales la participación en un portal web, que le sirva como publicidad de sus productos, mercancías, ofertas y promociones del mes, además para hacer una exhibición completa y detallada de la mercancía que está en auge.

Es importante también que trabaje la gestión del talento humano, brindando capacitaciones a los empleados, sobre ventas, atención al cliente, organización de las mercancías, vitrinas y exhibiciones, todo esto con una buena gestión directiva y un estructurado direccionamiento estratégico que permita a los trabajadores conocer y apropiarse la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, para lograr un sentido de pertenencia por la misma.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AK

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 83. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial AK.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	4	0,32
Capacidad Directiva	13%	2,9	0,377
Direccionamiento Estratégico	12%	2,5	0,3
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,9	0,145
Capacidad operativa	12%	2,4	0,288
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,2	0,132
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,3	0,156
TOTAL	100%		2,4
<p>EL valor de los factores internos es de 2,4, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 84. Matriz DOFA Establecimiento Comercial AK.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Experiencia en la actividad	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo. Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes		
Conocimientos de sus competidores		Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
Seguimiento y Satisfacción de los clientes		
Alianzas estratégicas		
DEBILIDADES	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Capacidad Directiva	Establecimiento de plan de Incentivos Adquisición de Software contable.	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Direccionamiento Estratégico		Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Otros puntos de venta	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Gestión de los recursos físicos y financieros		
Capacidad operativa		
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento.
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)		

El Establecimiento Comercial AK actualmente cuenta con 5 empleados permanentes y 1 temporal.

La empresa es fuerte en cuanto a la experiencia en la actividad, establece metas de ventas y recaudo, realiza seguimiento y consecución de nuevos clientes, además de alianzas estratégicas con los proveedores, universidades e instituciones no gubernamentales, con el objetivo de llegar a acuerdos de compra y promociones.

El almacén está organizado por procesos como estudio de mercadeo, servicio al cliente, gestión de proveedores, manejo de inventarios, publicidad, gestión financiera, control de calidad, mantenimiento de infraestructura. Sin embargo sus ventas están en decrecimiento, por lo cual requiere incorporar como parte de sus estrategias comerciales la participación en un portal web, que le sirva como publicidad de sus productos, mercancías, ofertas y promociones del mes, además de poder hacer exhibiciones de mercancías nuevas.

Es importante además que trabaje en cuanto a su gestión directiva y un estructurado direccionamiento estratégico que permita a los empleados conocer y apropiar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, para lograr un sentido de pertenencia por la misma.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AL

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 85. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial AL.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	2	0,16
Capacidad Directiva	13%	2,6	0,338
Direccionamiento Estratégico	12%	1	0,12
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	1	0,05
Conocimientos de sus competidores	5%	3	0,15
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	1	0,05
Alianzas estratégicas	8%	1	0,08
Otros puntos de venta	4%	3	0,12
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	1,8	0,09
Capacidad operativa	12%	1	0,12
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	1,6	0,176
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1,3	0,156
TOTAL	100%		1,6
<p>EL valor de los factores internos es de 1,6, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 86. Matriz DOFA Establecimiento Comercial AL.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Conocimientos de sus competidores	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
Otros puntos de venta	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
DEBILIDADES	Creación de una base de datos de los clientes	A cada cliente que ingrese al almacén solicitarle su nombre, teléfono y correo electrónico.
Experiencia en la actividad	Establecimiento de mecanismos de postventa.	Hacer entrega de cupones de compra, para ser redimidos en una próxima adquisición de productos.
Capacidad Directiva	Consecución de nuevos clientes.	Realizar campañas publicitarias a través del voz a voz, en donde por cada cliente nuevo que ingrese como recomendado, se le entreguen bonos de compra a la persona que lo recomendó.
Direccionamiento Estratégico	Realización de marketing.	Capacitarse en las últimas tendencias de mercadeo visual y hacer exhibiciones en vitrinas que sean atractivas, llamativas e interesantes para los compradores.
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	Incorporación de nuevos productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que los precios sean accesibles a los clientes.
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
Alianzas estratégicas	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
Gestión de los recursos físicos y financieros	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
Capacidad operativa	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

El Establecimiento Comercial AL, refleja como actividad la venta de bisutería, actualmente cuenta con 4 empleados permanentes. Si bien es cierto que presenta un buen conocimiento de sus competidores y cuenta con procesos como: servicio al cliente, gestión de proveedores, manejo de inventarios y mantenimiento infraestructura, el almacén tiene dificultades a nivel organizacional, ya que no refiere alianzas estratégicas con proveedores para obtener beneficios. Así mismo, carece de una adecuada gestión operativa, y del talento humano, a raíz de que no establece metas de venta y recaudo para alcanzar mejores oportunidades.

Esta empresa requiere ajustarse desde un adecuado direccionamiento estratégico, donde se construya su misión, visión, objetivos y valores, para que tenga la claridad de quién es y hacia dónde quiere llegar, logrando así que sus empleados se interesen por trabajar en cuanto a la atención al cliente, el servicio, la consecución de nuevos compradores, para que se incorpore al mercado de manera más sólida y firme, que le permita además darse a conocer en un mercado amplio.

La organización requiere además incorporarse en el manejo de las TIC, mediante el uso adecuado de un portal web para hacer publicidad, mercadeo, y promocionar sus productos, con el objetivo de desarrollarse tecnológicamente para actuar en el mundo globalizado.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AM

A continuación se analizan los factores claves internos y los factores claves externos.

Cuadro 87. Factores Claves Internos y Factores claves Externos. Establecimiento comercial AM.

FACTORES CLAVES INTERNOS Debilidades y Fortalezas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Experiencia en la actividad	8%	2,5	0,2
Capacidad Directiva	13%	2,6	0,338
Direccionamiento Estratégico	12%	2,5	0,3
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes	5%	3	0,15
Conocimientos de sus competidores	5%	1	0,05
Seguimiento y Satisfacción de los clientes	5%	3	0,15
Alianzas estratégicas	8%	3	0,24
Otros puntos de venta	4%	1	0,04
Gestión de los recursos físicos y financieros	5%	2,2	0,11
Capacidad operativa	12%	2,4	0,288
Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación)	11%	2	0,22
Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	12%	1	0,12
TOTAL	100%		2,2
<p>EL valor de los factores internos es de 2,2, el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores internos de la organización en relación con los recursos y capacidades de la misma.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES DÉBIL RESPECTO A LOS FACTORES INTERNOS.</p>			

FACTORES CLAVES EXTERNOS Oportunidades y Amenazas	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Tecnología	15%	4	0,6
Grandes superficies e Hiperalmacenes	20%	1	0,2
vías de acceso	10%	2	0,2
inseguridad	8%	2	0,16
Ingreso de nuevos competidores	12%	1	0,12
Precios en el mercado	12%	2	0,24
Políticas de gobierno	8%	3	0,24
Plan maestro de Turismo	15%	3	0,45
TOTAL	100%		2,21
<p>El valor del factor externo arrojado de la matriz es de 2,21 el cual es menor que la media de 2,5. El resultado sugiere un valor negativo de los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización.</p> <p>EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ES POCO FUERTE CON RESPECTO A LAS VARIABLES DEL ENTORNO.</p>			

Cuadro 88. Matriz DOFA Establecimiento Comercial AM.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tecnología Políticas de gobierno Plan maestro de turismo	Grandes superficies e Hiperalmacenes Inseguridad Ingreso de nuevos competidores Precios en el mercado Vías de acceso
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS:	ACCIONES
Metas de ventas, recaudo y consecución de clientes Seguimiento y Satisfacción de los clientes Alianzas estratégicas	Capacitación del Gerente, Administrador o Propietario en administración y Liderazgo.	Inscribirse o asistir a cursos presenciales o virtuales en Administración de empresas, gerencia y liderazgo.
	Elaboración, revisión o actualización del Direccionamiento Estratégico	Construir, comunicar y socializar la misión, la visión, los valores, las políticas, objetivos del establecimiento comercial para tener claridad sobre el sentido, el ser del negocio y la visión de hacia dónde quiere llegar.
DEBILIDADES		
Experiencia en la actividad Capacidad Directiva Direccionamiento Estratégico Conocimientos de sus competidores Otros puntos de venta Gestión de los recursos físicos y financieros Capacidad operativa Capacidad del Talento Humano (Educación, cantidad de personas, capacitación) Desarrollo Tecnológico (Página Web, software, Internet)	Integración Horizontal	Trabajar de forma colaborativa con otros comerciantes, para poder saber quién tiene cierto producto en caso de no tener el que requiere el cliente, en qué tienda se puede encontrar y a qué precio, para enviar los compradores a otras tiendas. Es decir, actuar como una gran tienda, ubicada en pequeños locales por la ciudad
	Adquisición de Software contable.	Comprar un software contable y aprenderlo a manejar.
	Elaboración, revisión o actualización del organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.	Construir, comunicar y socializar el organigrama, el mapa de procesos, procedimientos y el manual de cargos y funciones.
	Capacitación de los empleados	Realizar capacitaciones en ventas, manejo de inventarios, atención y servicio al cliente
	Establecimiento de plan de Incentivos	Bonificar a los empleados cuando superan las metas establecidas.
	Participación en Portal Web.	Manejar el Portal web, exhibir mercancías, productos, ofertas y promociones del momento

El establecimiento Comercial AM, refleja como actividad comercial la venta de ropa, actualmente cuenta con 2 empleados permanentes y temporal.

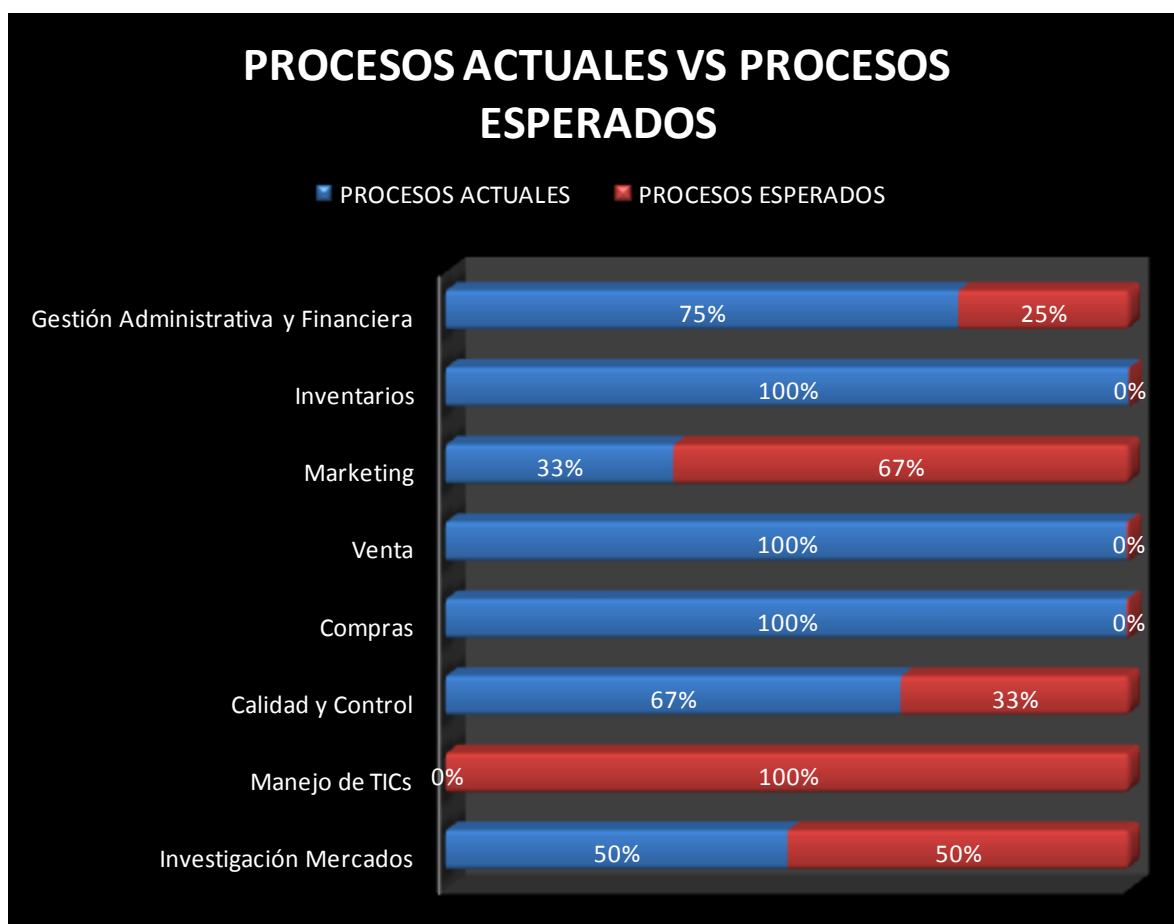
En el diagnóstico realizado el almacén demuestra ser una mypime que valora en gran medida el seguimiento y satisfacción de sus clientes, así mismo presenta como ventaja las alianzas estratégicas con los proveedores y el establecimiento de metas, recaudo y consecución de nuevos clientes. Sin embargo. El establecimiento se encuentra en decrecimiento con un nivel de endeudamiento de hasta el 50%.

Sin embargo el negocio requiere ajustar sus estrategias de mercadeo para ser más competitivo en el entorno, todo esto desde un adecuado direccionamiento estratégico y capacidad directiva, donde se tenga claridad respecto a la misión, visión y objetivos de la organización, para que los empleados se apropien y generen sentido de pertenencia con el almacén.

Es fundamental incorporar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para acceder al mundo globalizado, a través de la presentación de sus productos en una página web, que permite a los clientes visualizar mercancías, ofertas, promociones y posibilidades de compra.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL A. PROCESOS Y CARGOS

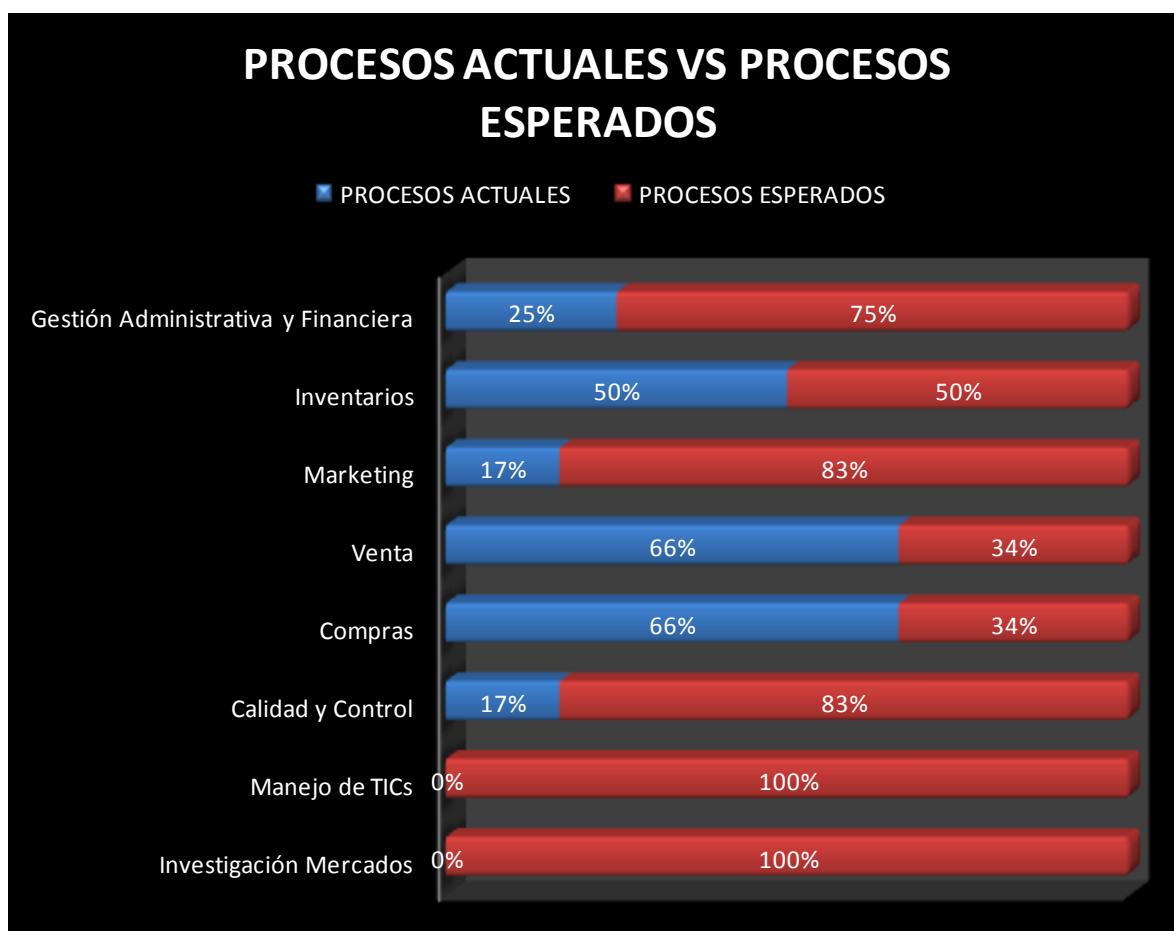
Gráfico 44. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial A. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 66%, realizado por 2 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador y vendedor).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL B. PROCESOS Y CARGOS

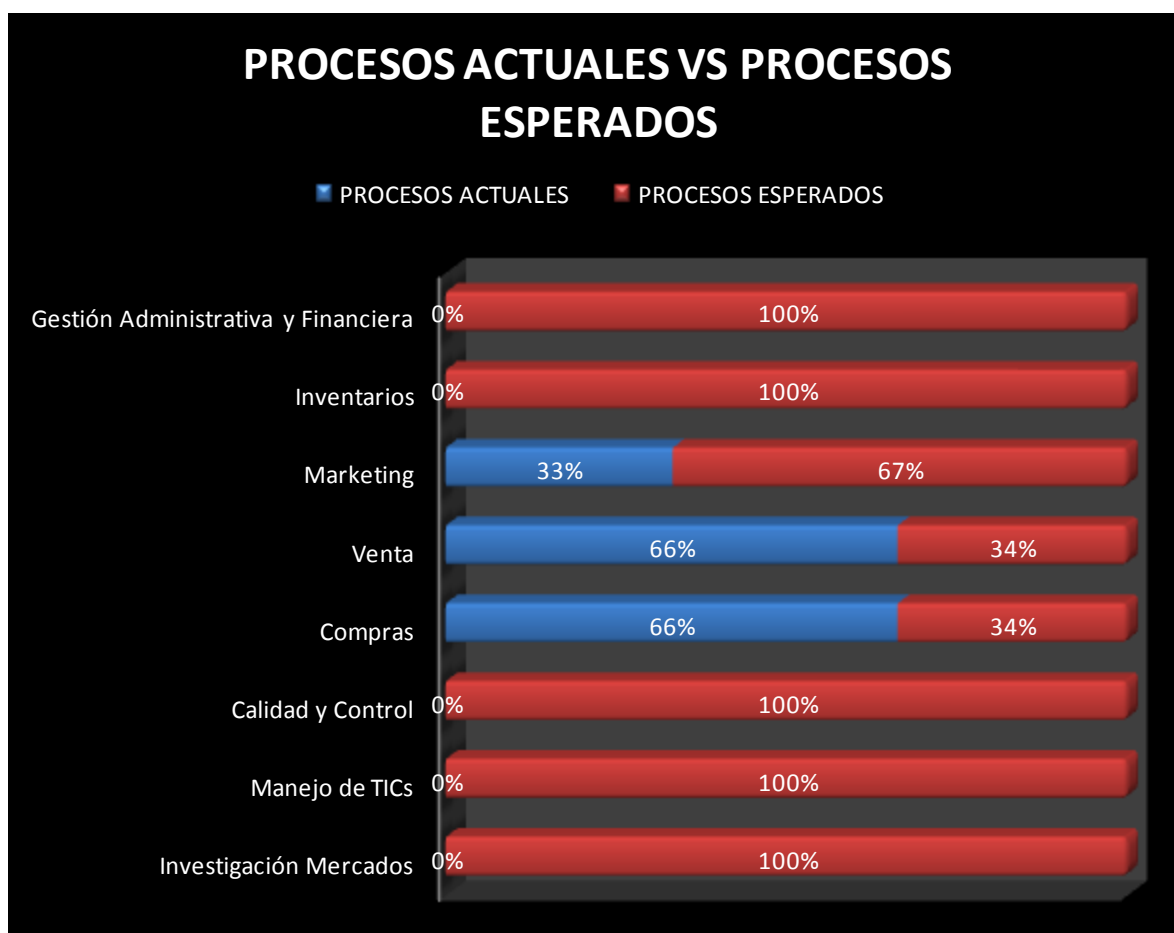
Gráfico 45. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial B. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 30%, realizado por 1 empleado en el cargo de gerente/administrador.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL C. PROCESOS Y CARGOS

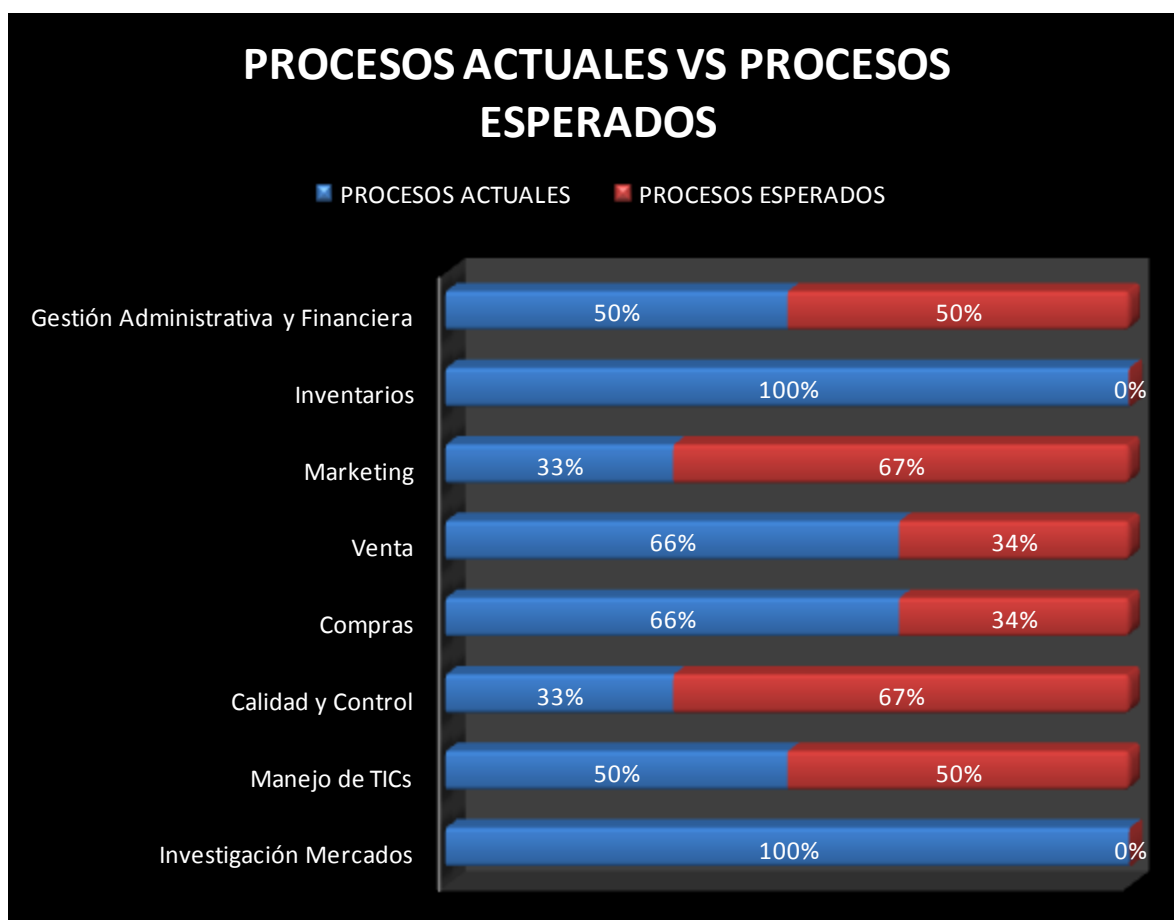
Gráfico 46. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial C. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 21%, realizado por 1 empleado en el cargo de gerente/administrador.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL D. PROCESOS Y CARGOS

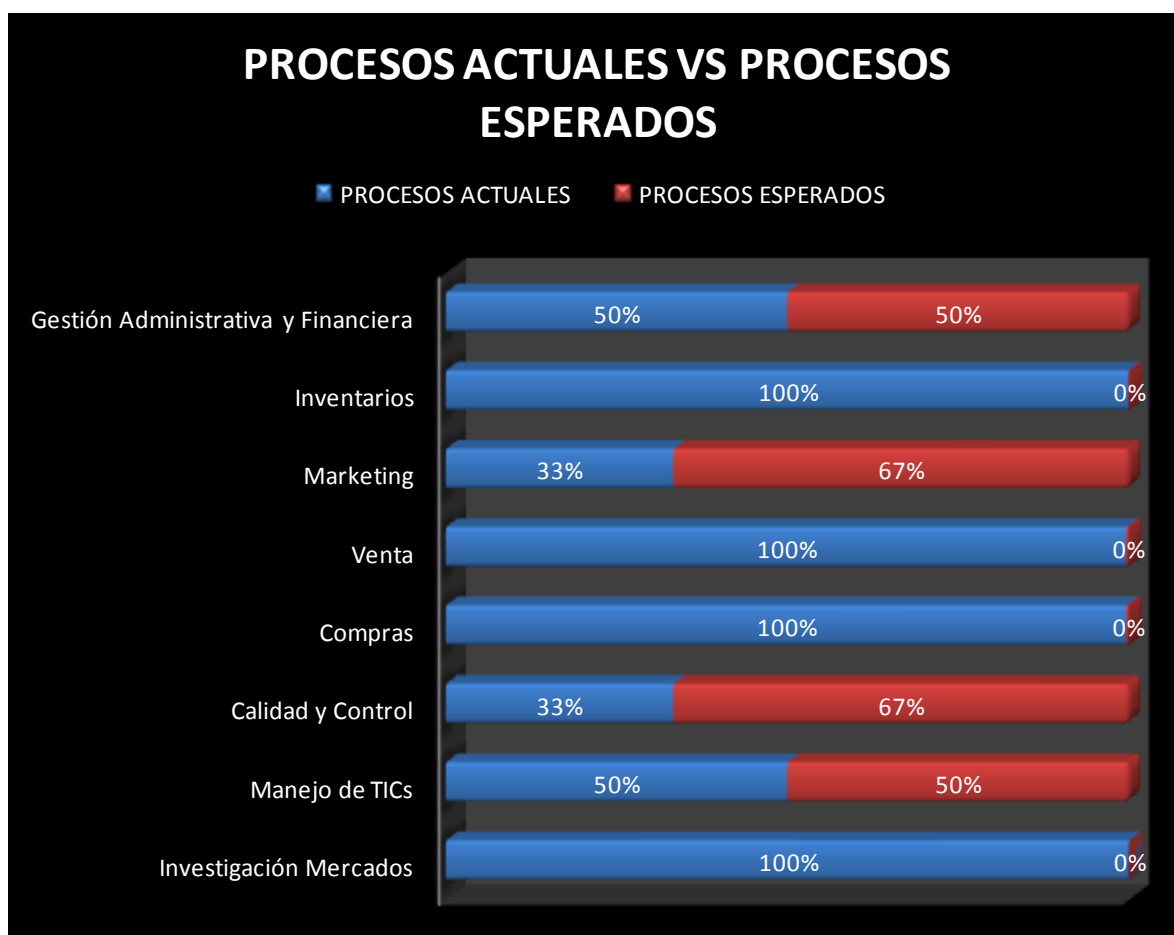
Gráfico 47. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial D. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 62%, realizado por 4 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor y contador).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL E. PROCESOS Y CARGOS

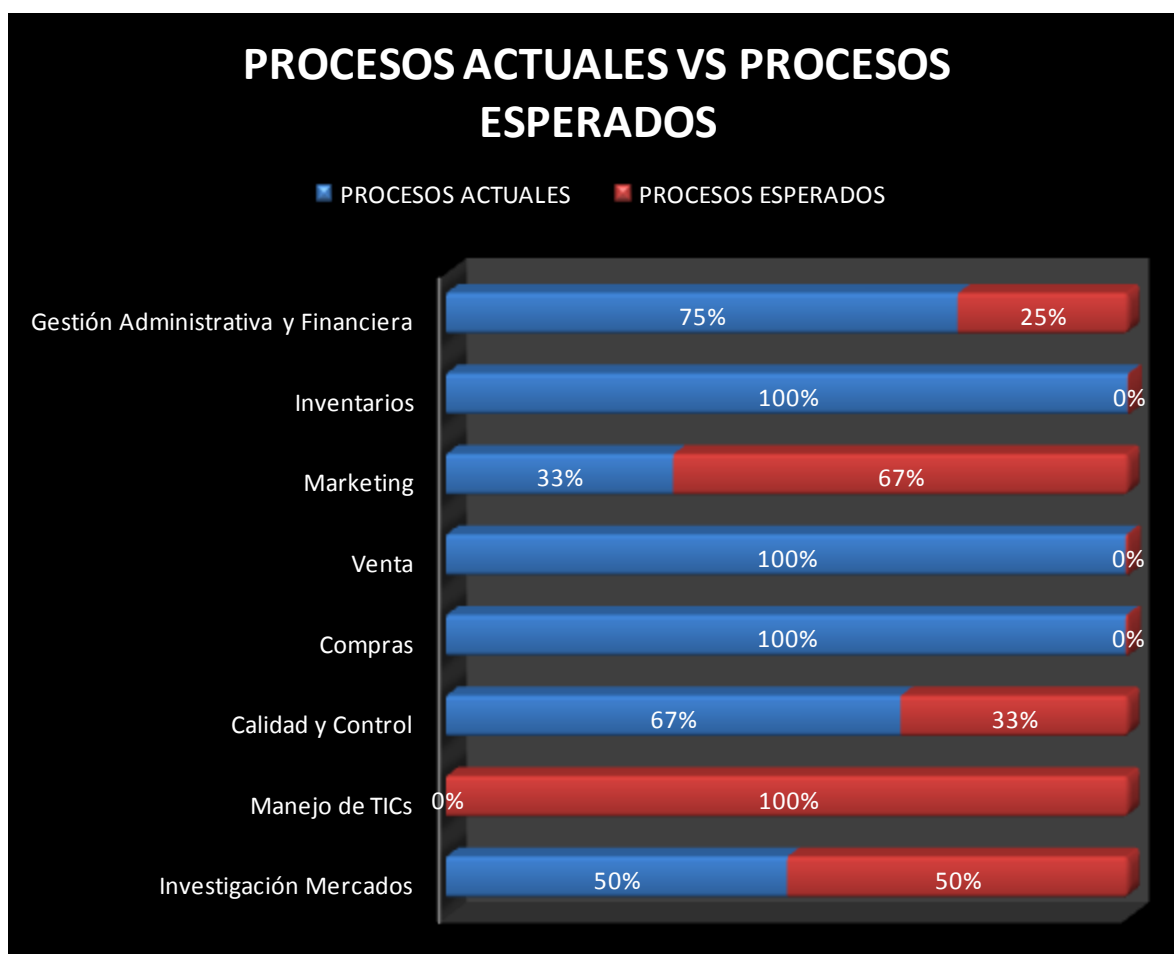
Gráfico 48. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial E. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 71%, realizado por 3 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor y contador).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL F. PROCESOS Y CARGOS

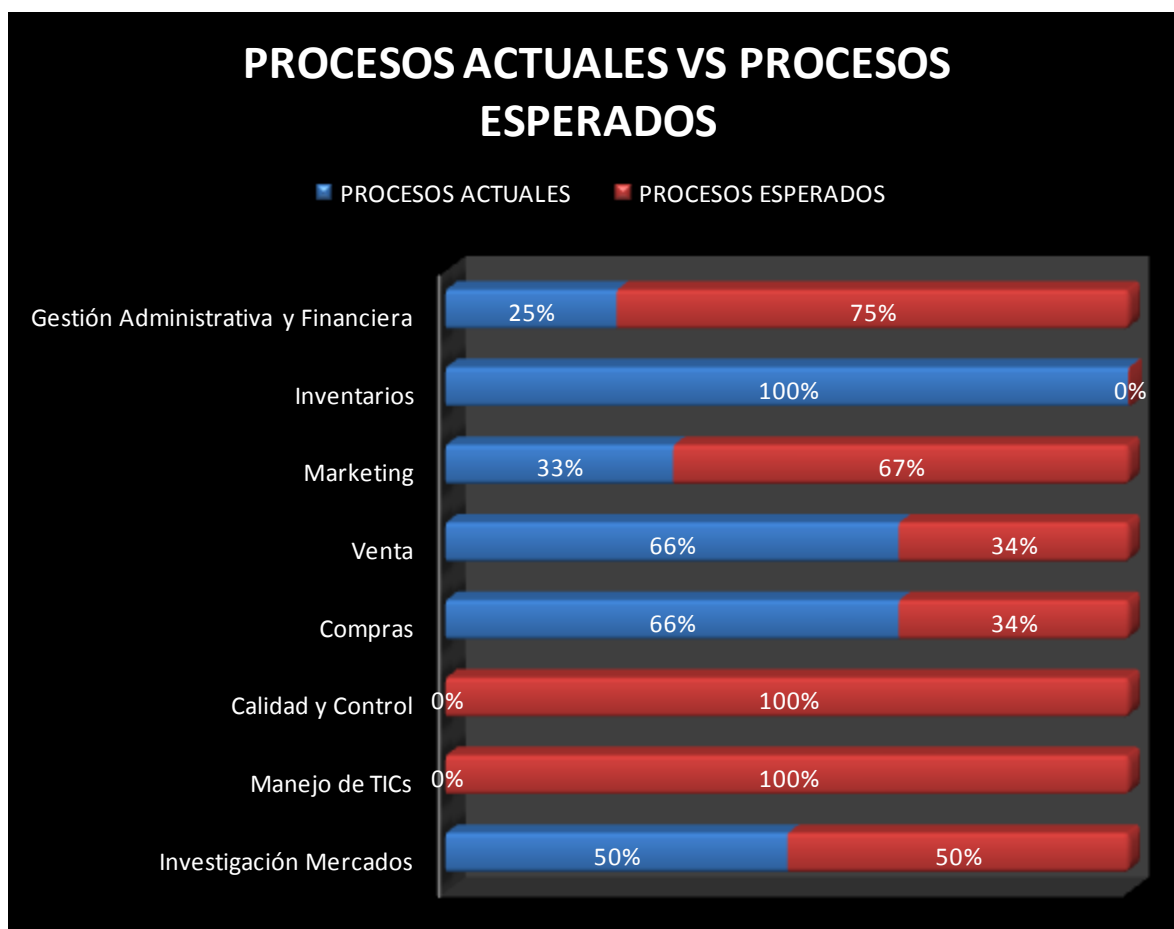
Gráfico 49. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial F. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 39%, realizado por 1 empleado en el cargo de gerente/administrador y vendedor.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL G. PROCESOS Y CARGOS

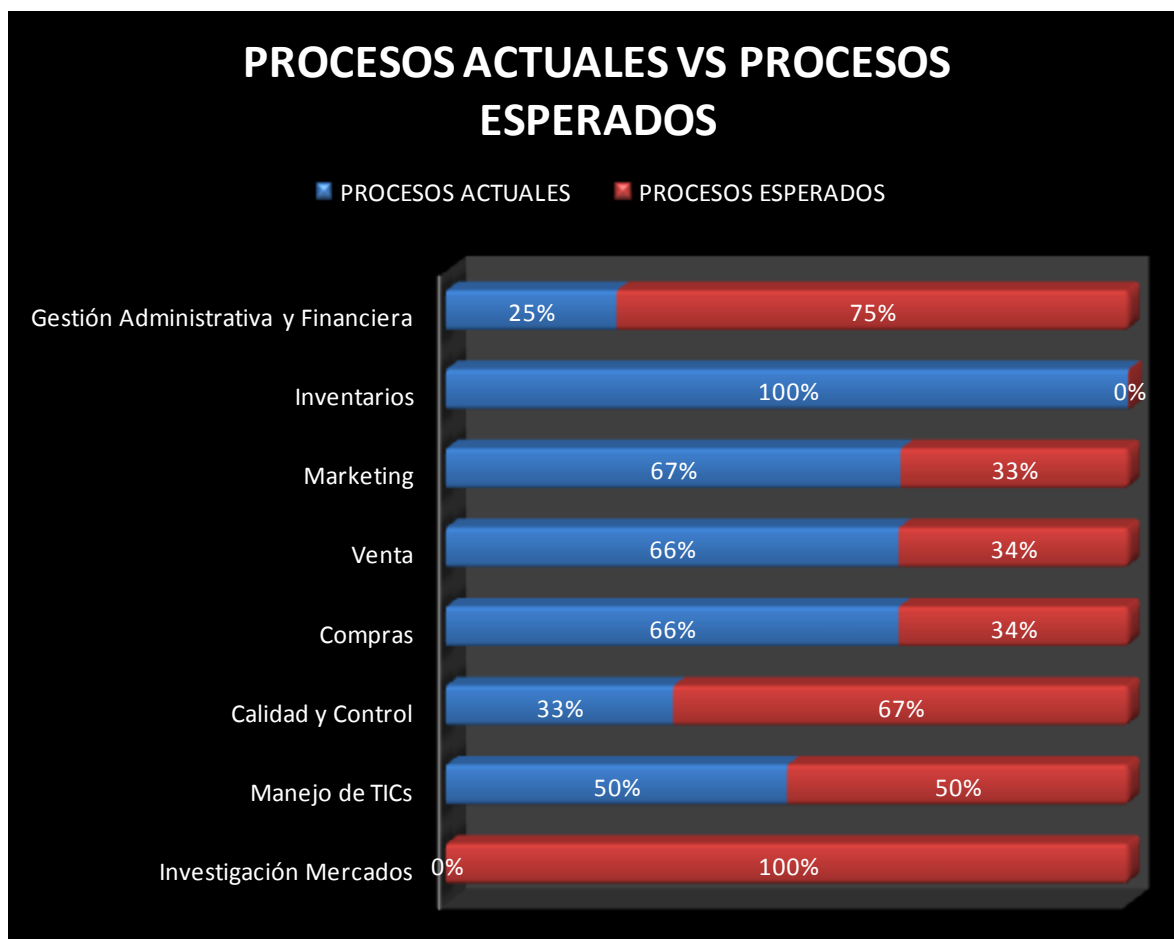
Gráfico 50. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial G. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 43%, realizado por 2 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor y contador).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL H. PROCESOS Y CARGOS

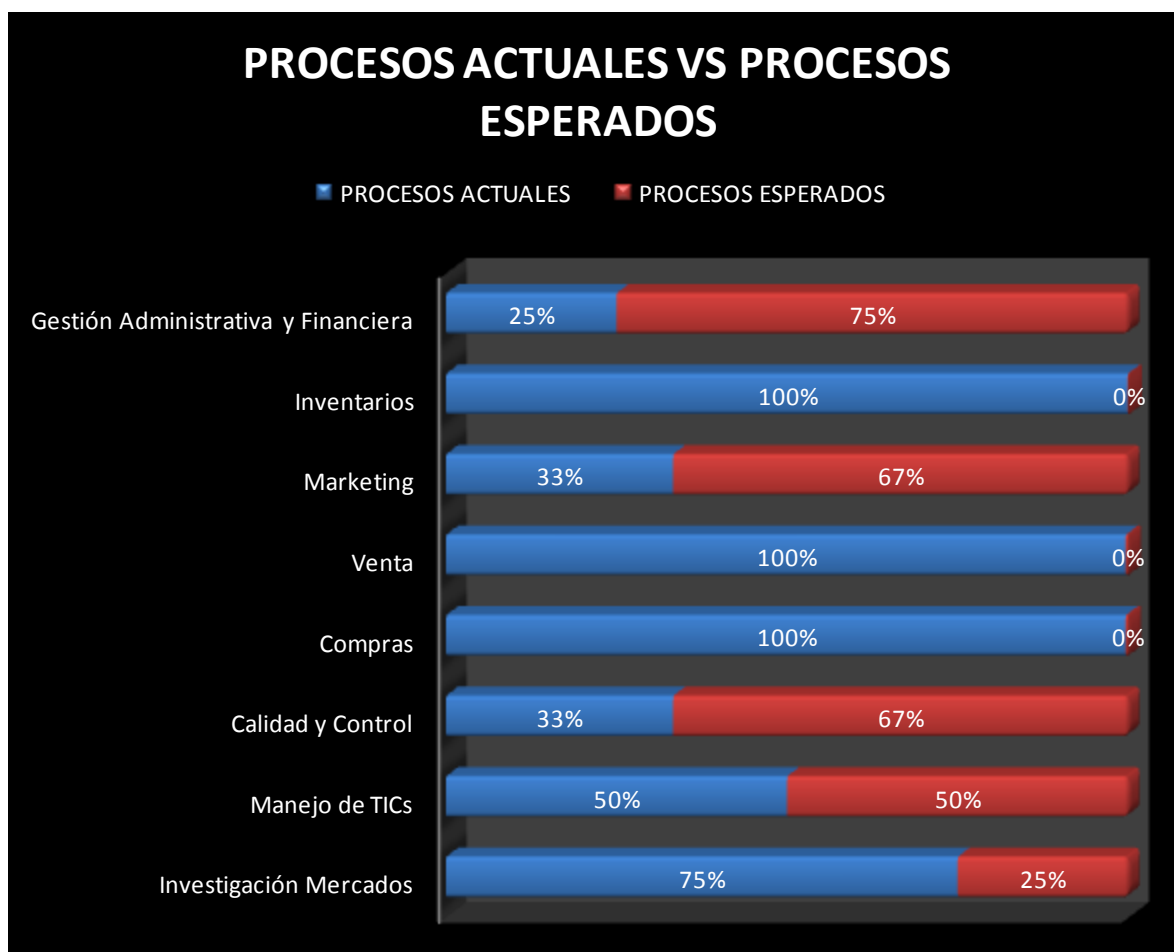
Gráfico 51. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial H. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 51%, realizado por 2 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador y vendedor).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL I. PROCESOS Y CARGOS

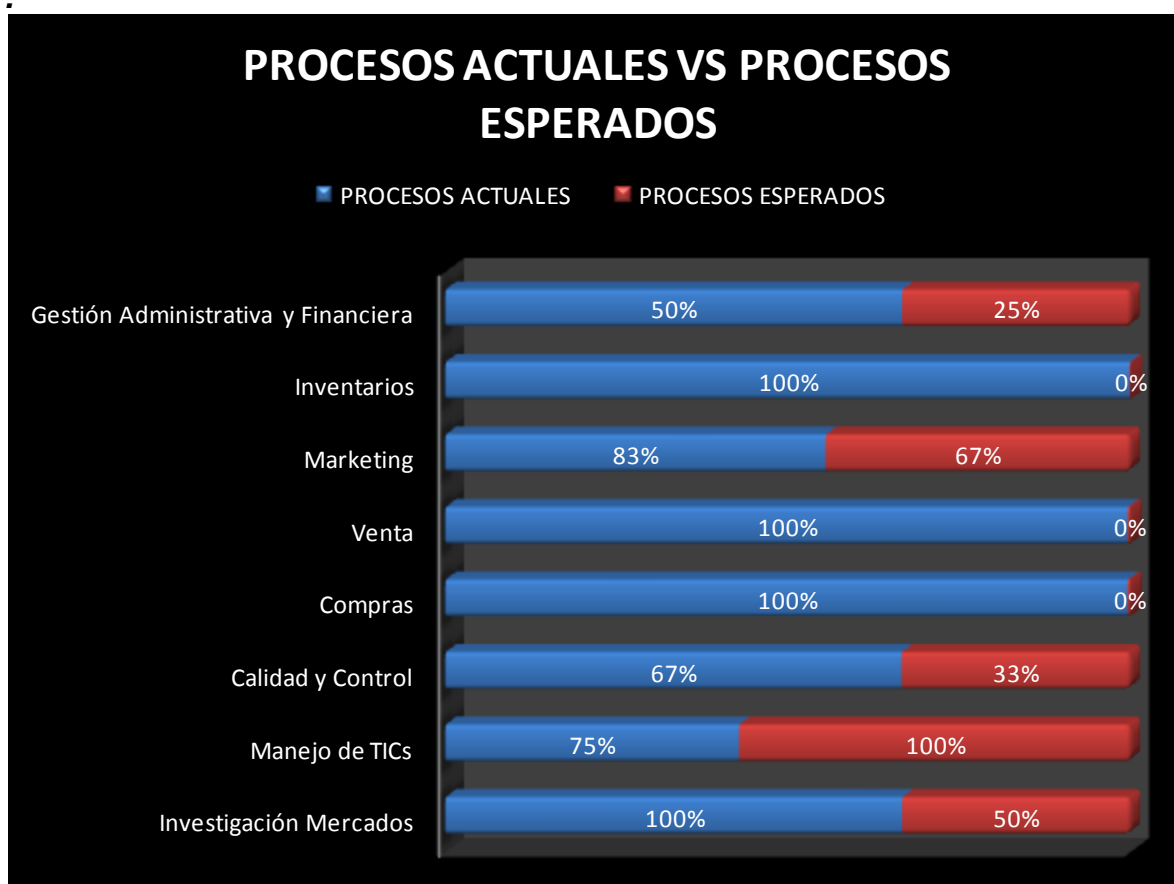
Gráfico 52. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial I. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 64%, realizado por 1 empleado en el cargo de gerente/administrador y vendedor.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL J. PROCESOS Y CARGOS

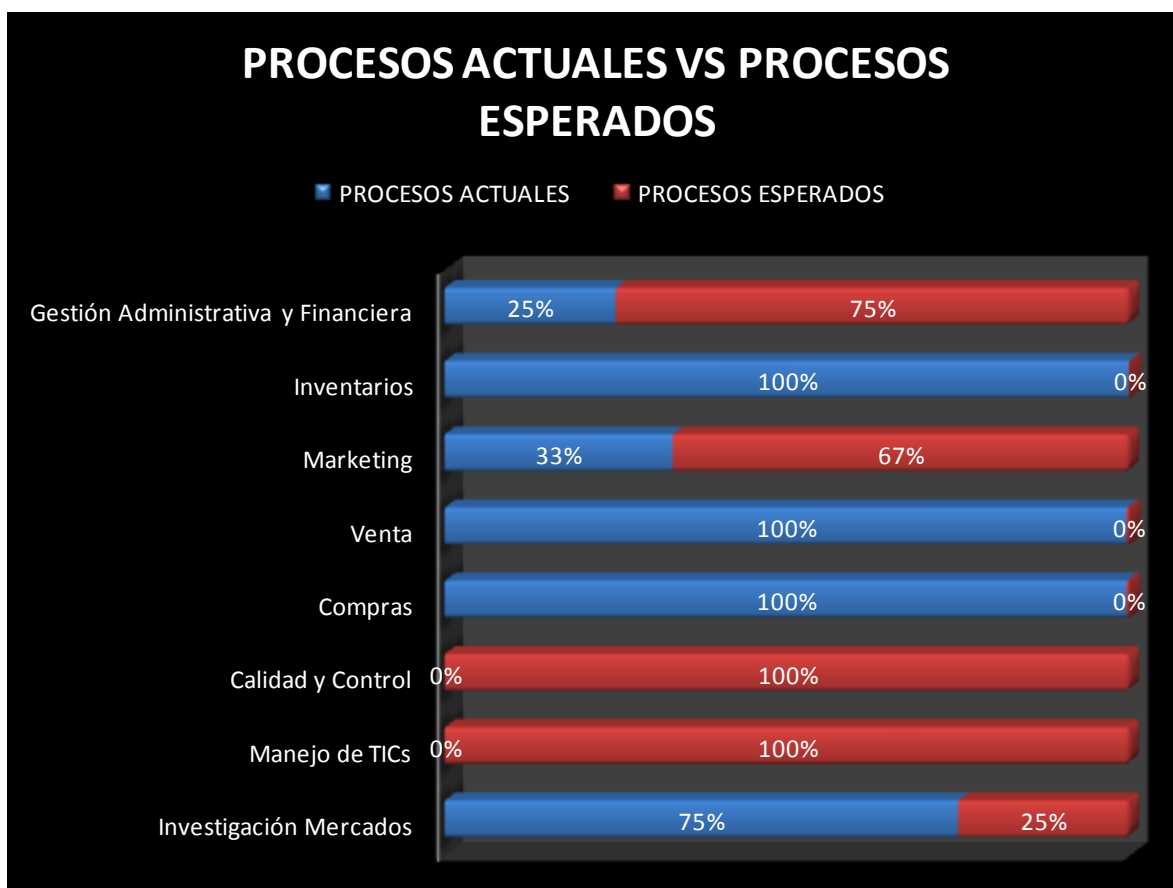
Gráfico 53. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial J. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 84%, realizado por 10 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor y contador).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL K. PROCESOS Y CARGOS

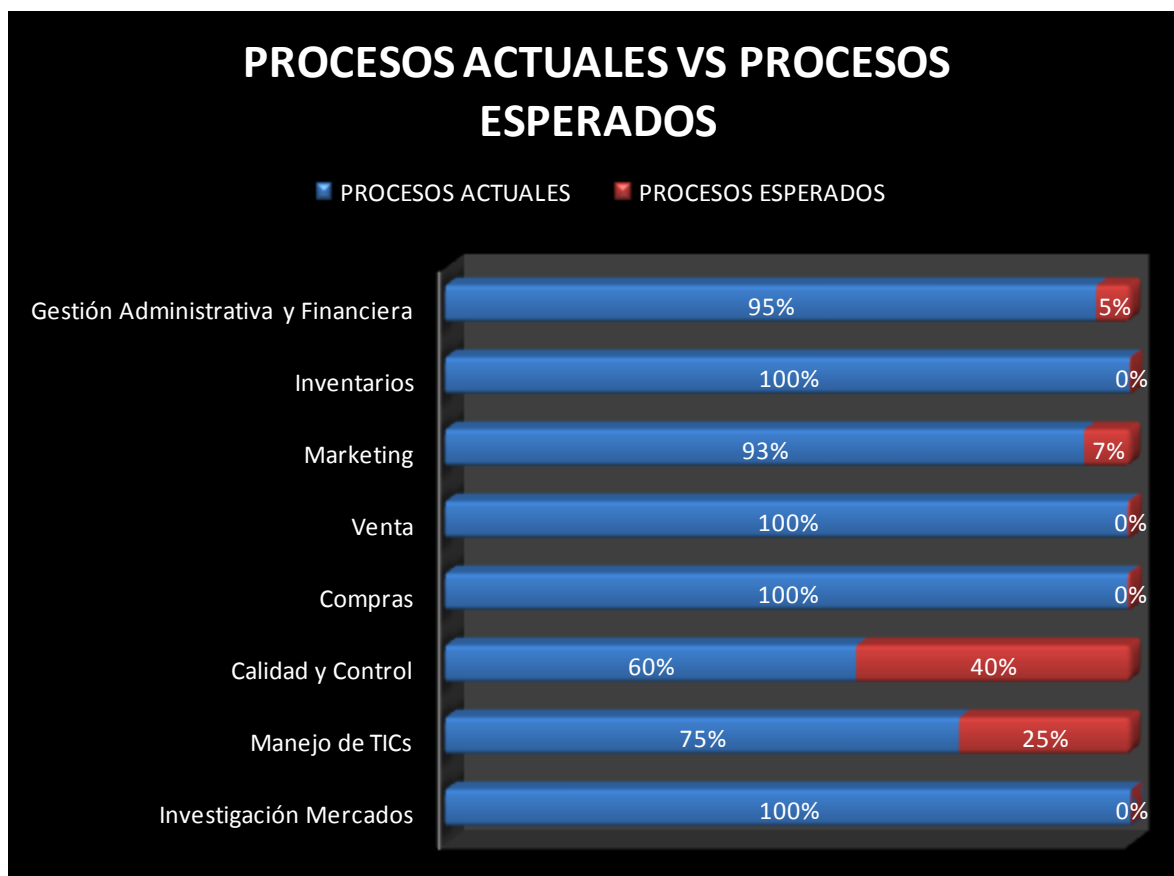
Gráfico 54. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial K. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 54%, realizado por 2 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador y vendedor).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL L. PROCESOS Y CARGOS

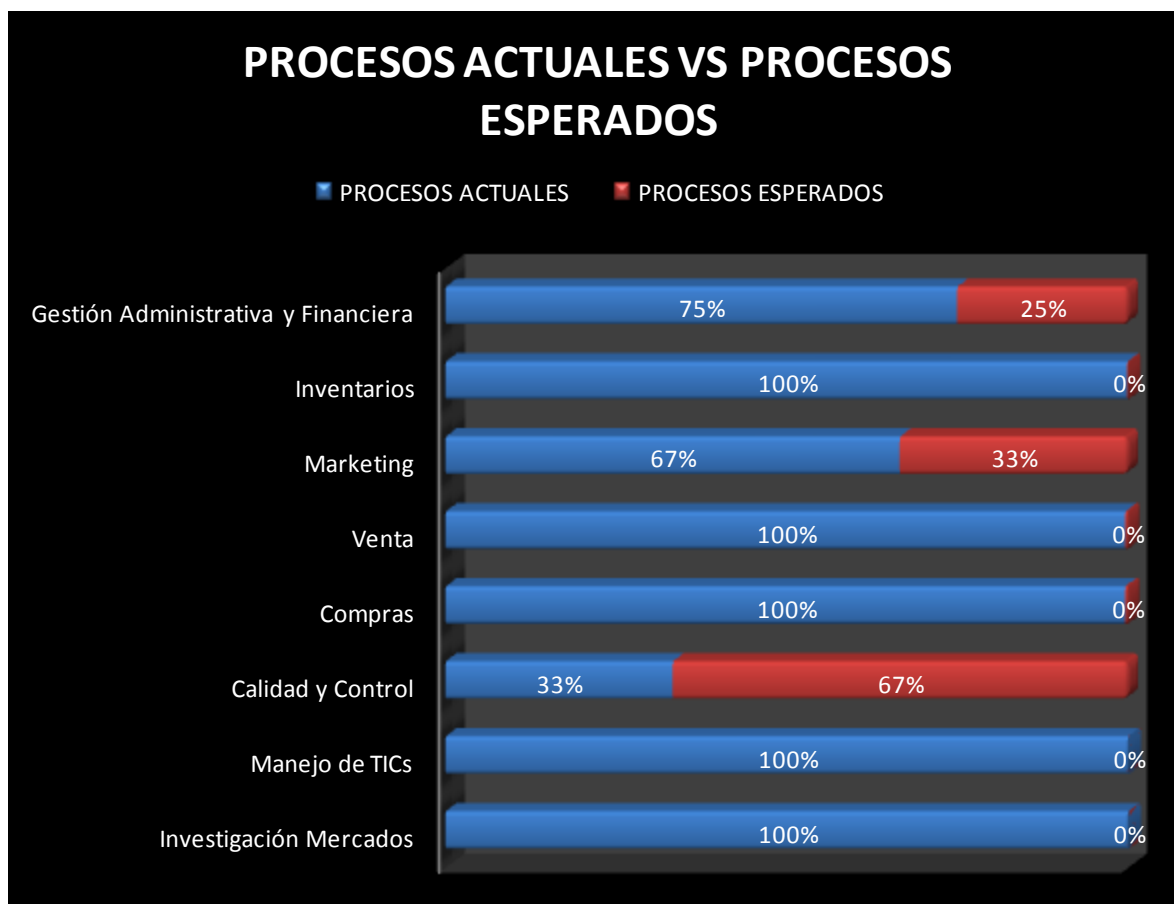
Gráfico 55. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial L. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 90%, realizado por 2 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor, contador y mensajero).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL M. PROCESOS Y CARGOS

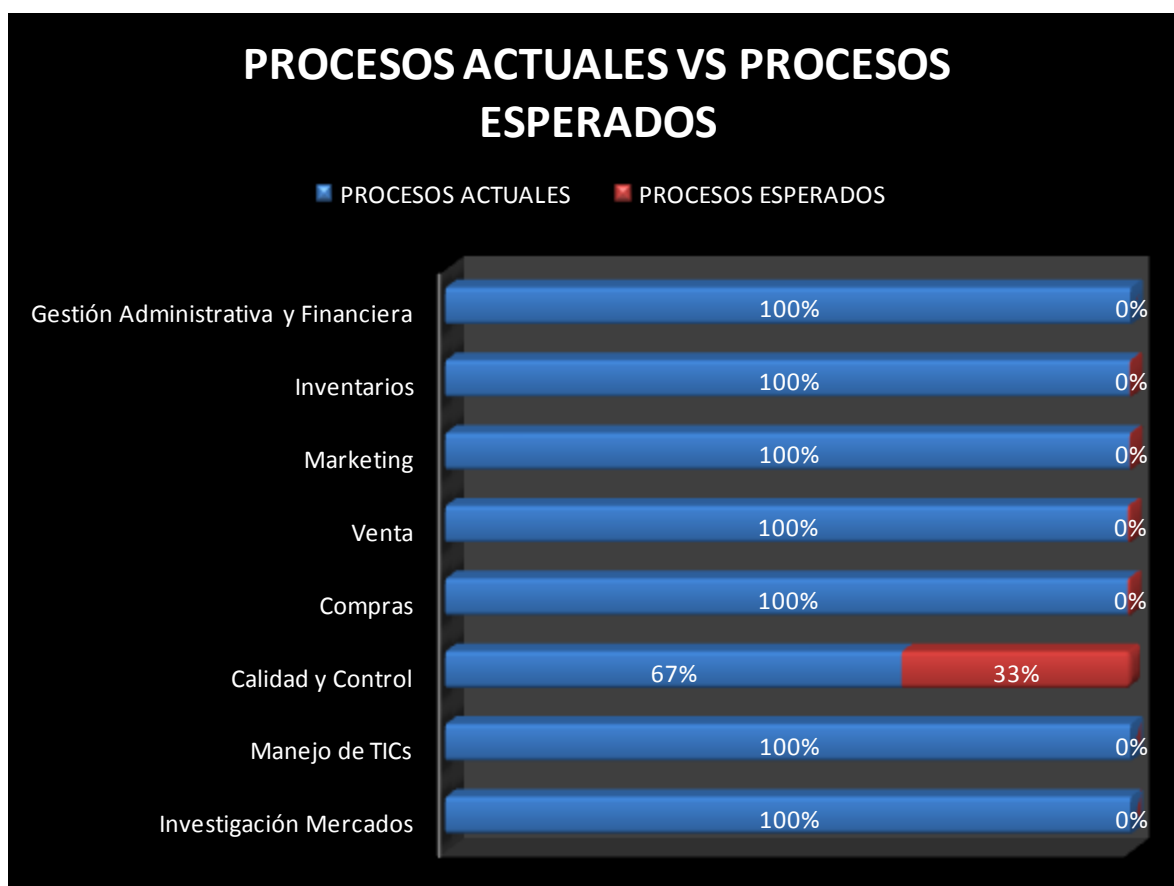
Gráfico 56. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial M. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 84%, realizado por 15 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor y contador).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL N. PROCESOS Y CARGOS

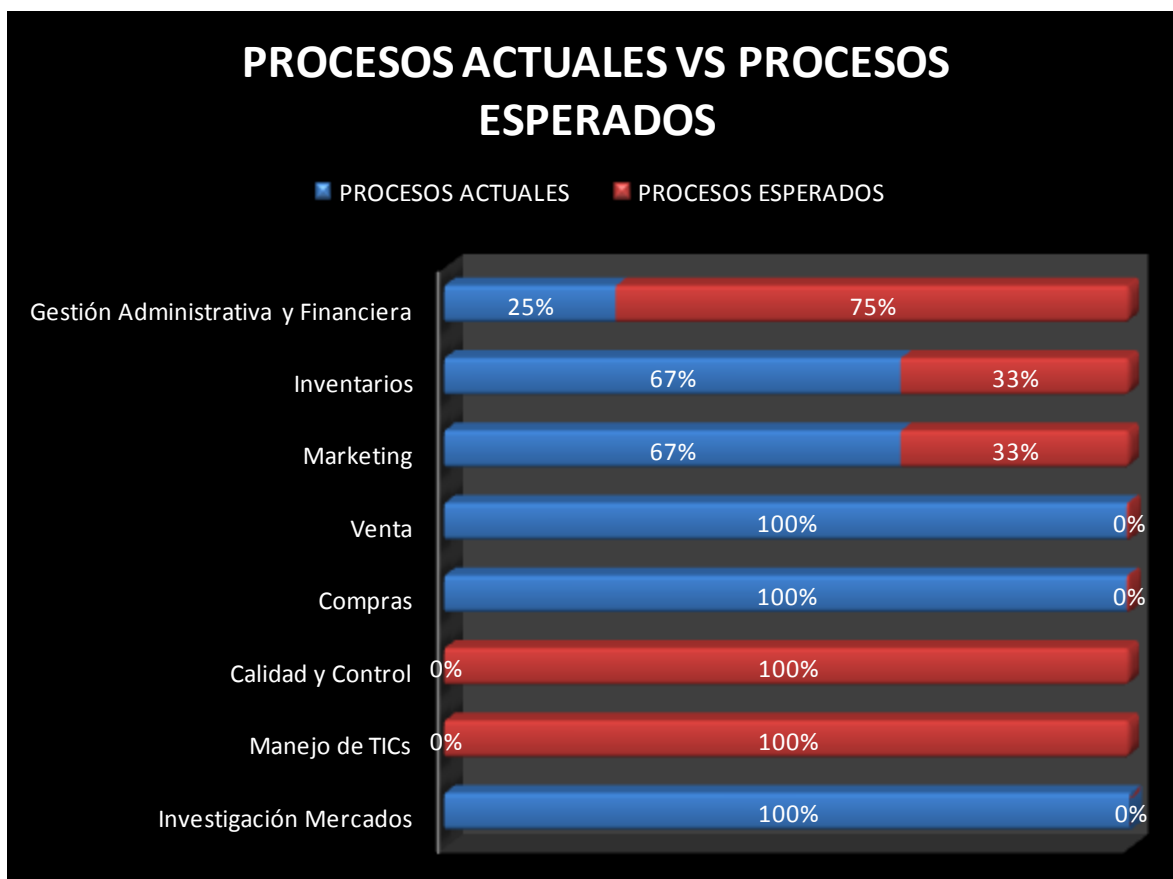
Gráfico 57. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial N. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 96%, realizado por 12 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador y vendedor).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL O. PROCESOS Y CARGOS

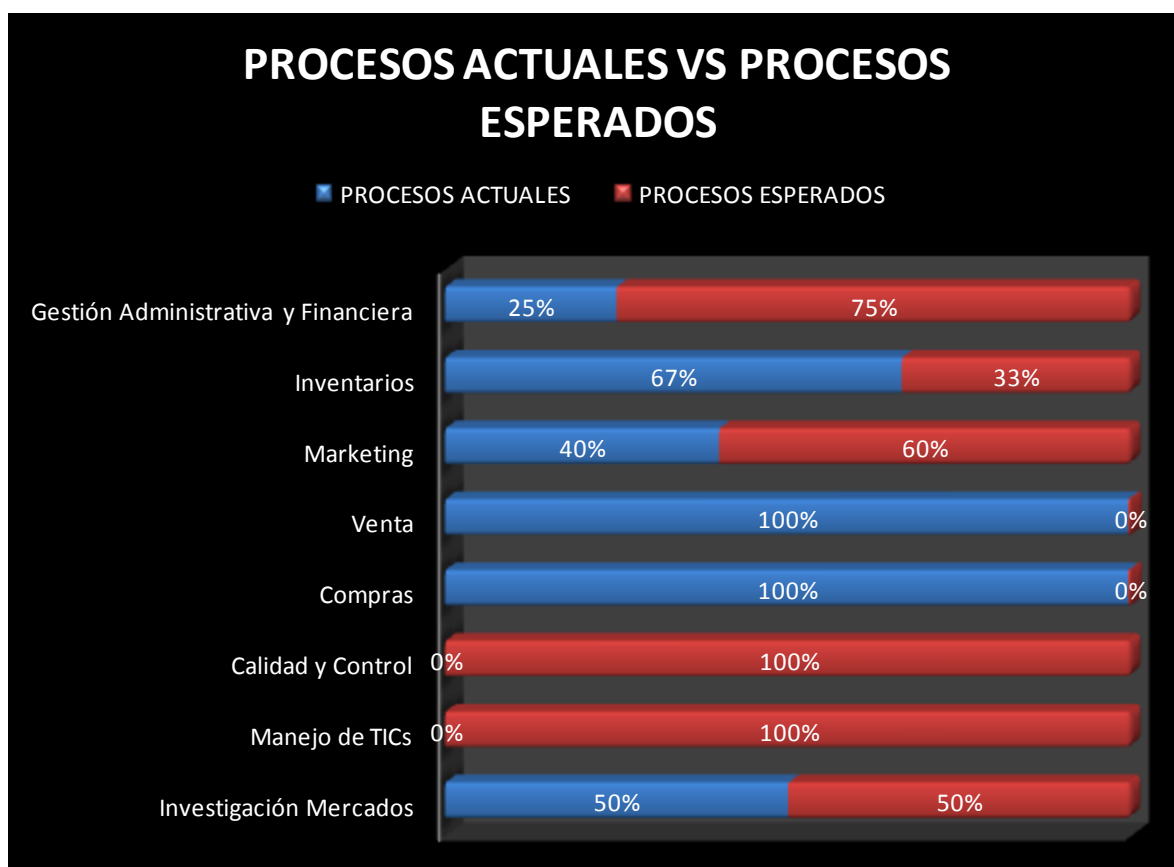
Gráfico 58. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial O. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 57%, realizado por 2 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador y vendedor).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL P. PROCESOS Y CARGOS

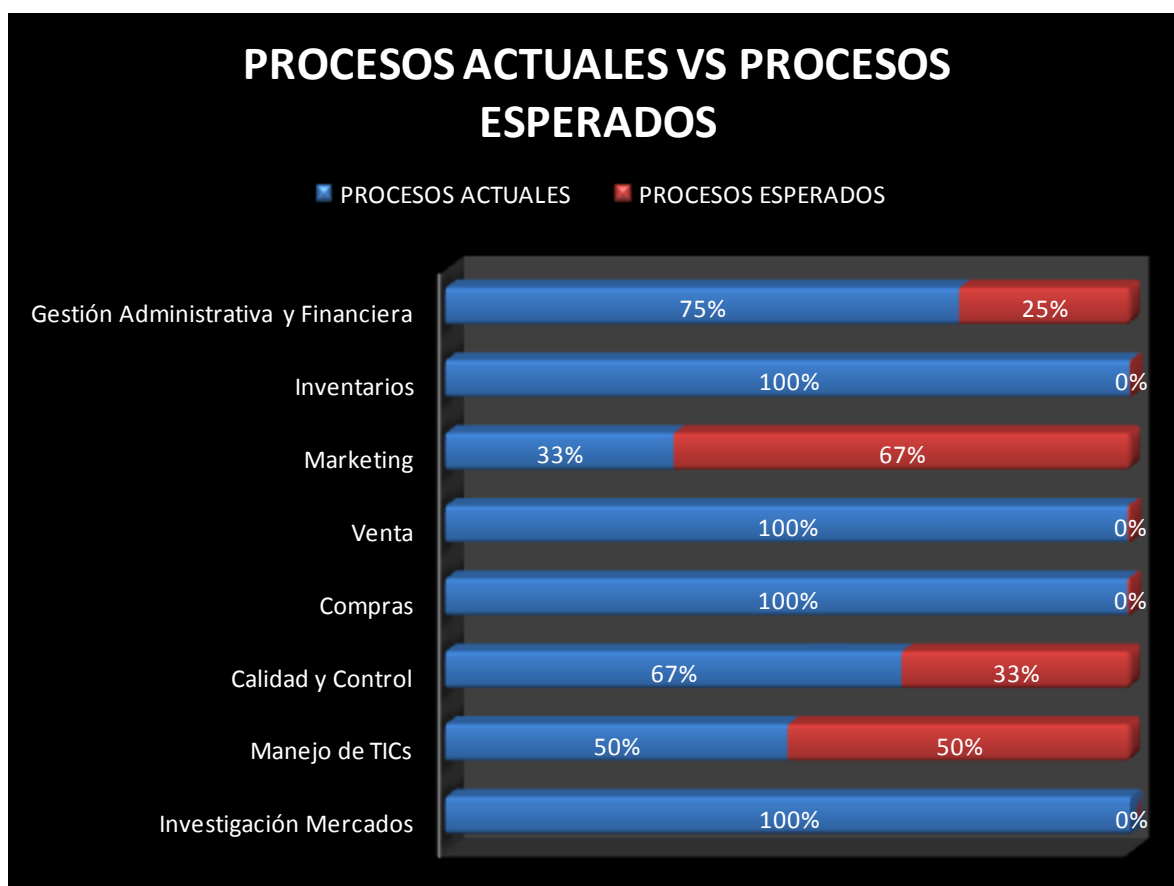
Gráfico 59. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial P. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 48%, realizado por 1 empleado en el cargo de gerente/administrador y vendedor.

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL Q. PROCESOS Y CARGOS

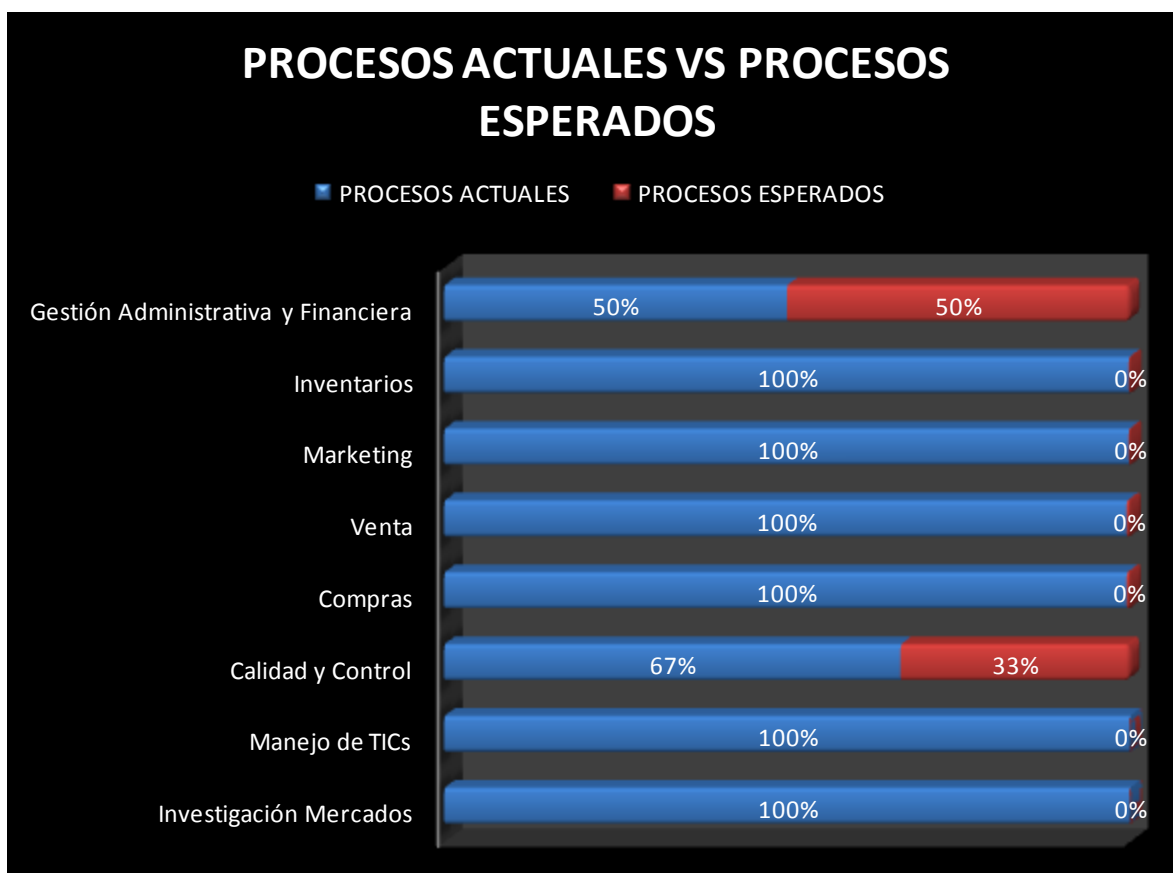
Gráfico 60. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial Q. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 78%, realizado por 3 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor, contador y mensajero).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL R. PROCESOS Y CARGOS

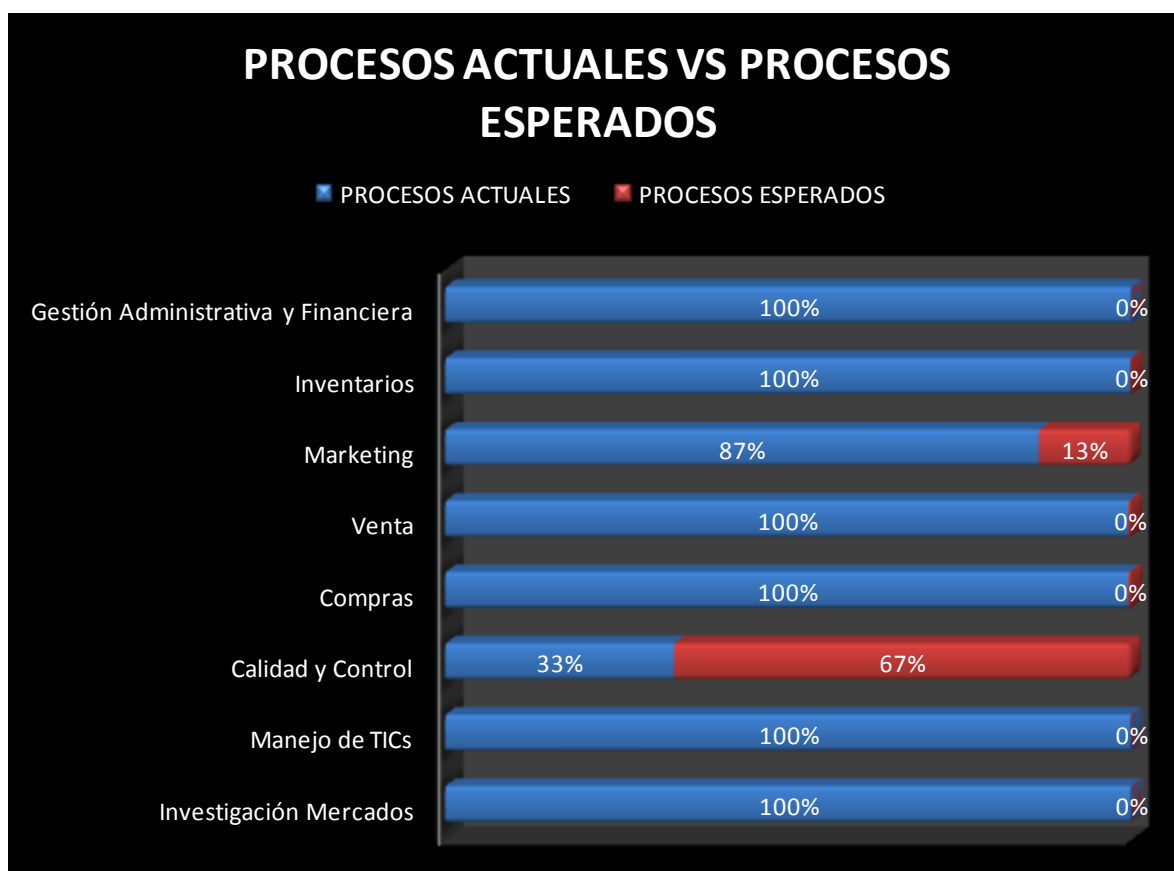
Gráfico 61. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial R. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 89%, realizado por 3 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor, contador y mensajero).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL S. PROCESOS Y CARGOS

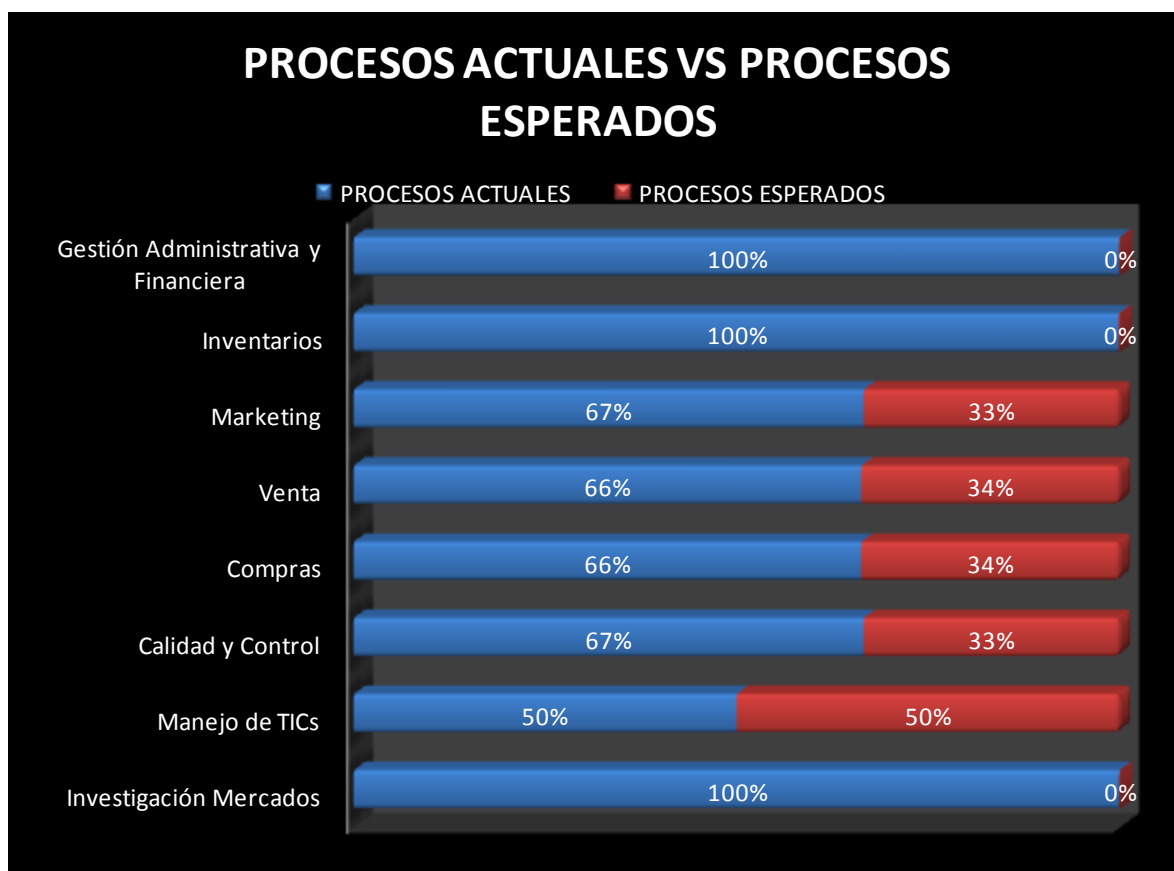
Gráfico 62. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial S. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 90%, realizado por 2 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor, contador, mensajero y seguridad).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL T. PROCESOS Y CARGOS

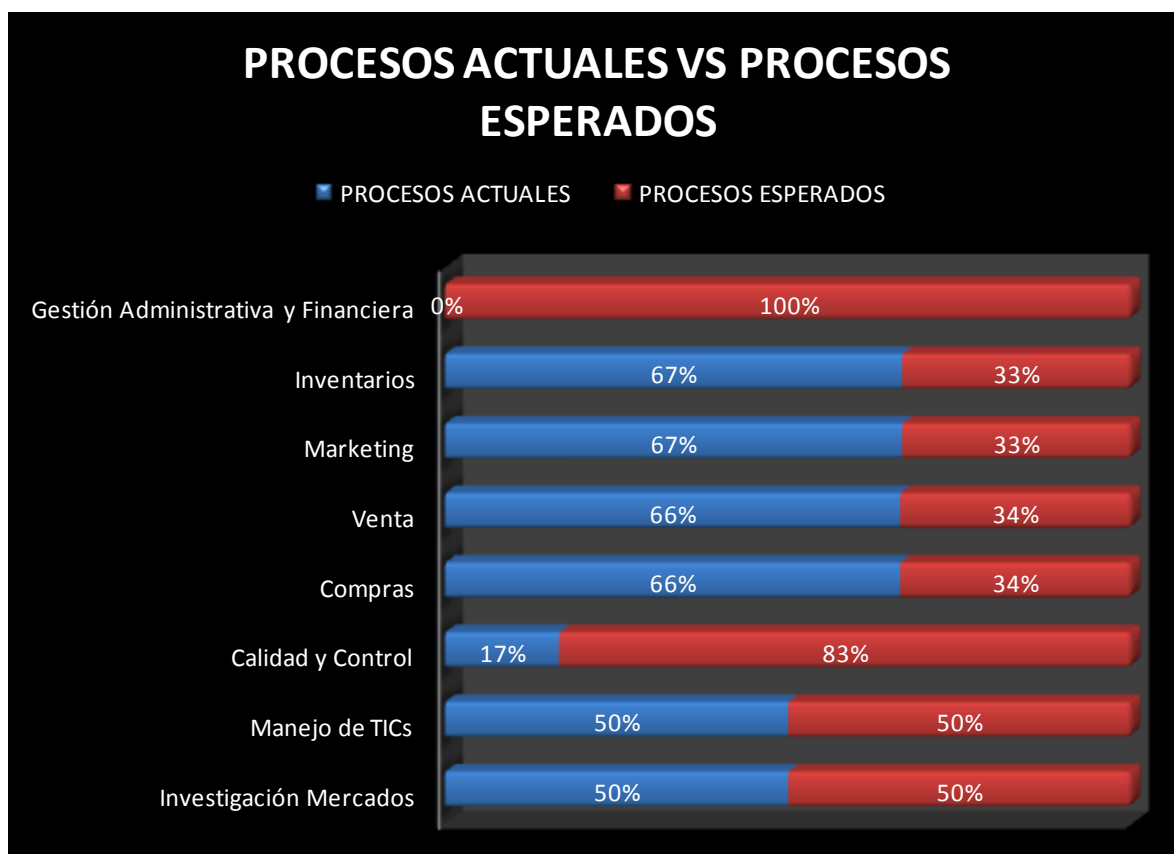
Gráfico 63. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial T. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 77%, realizado por 4 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor, contador, mensajero y relojero).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL U. PROCESOS Y CARGOS

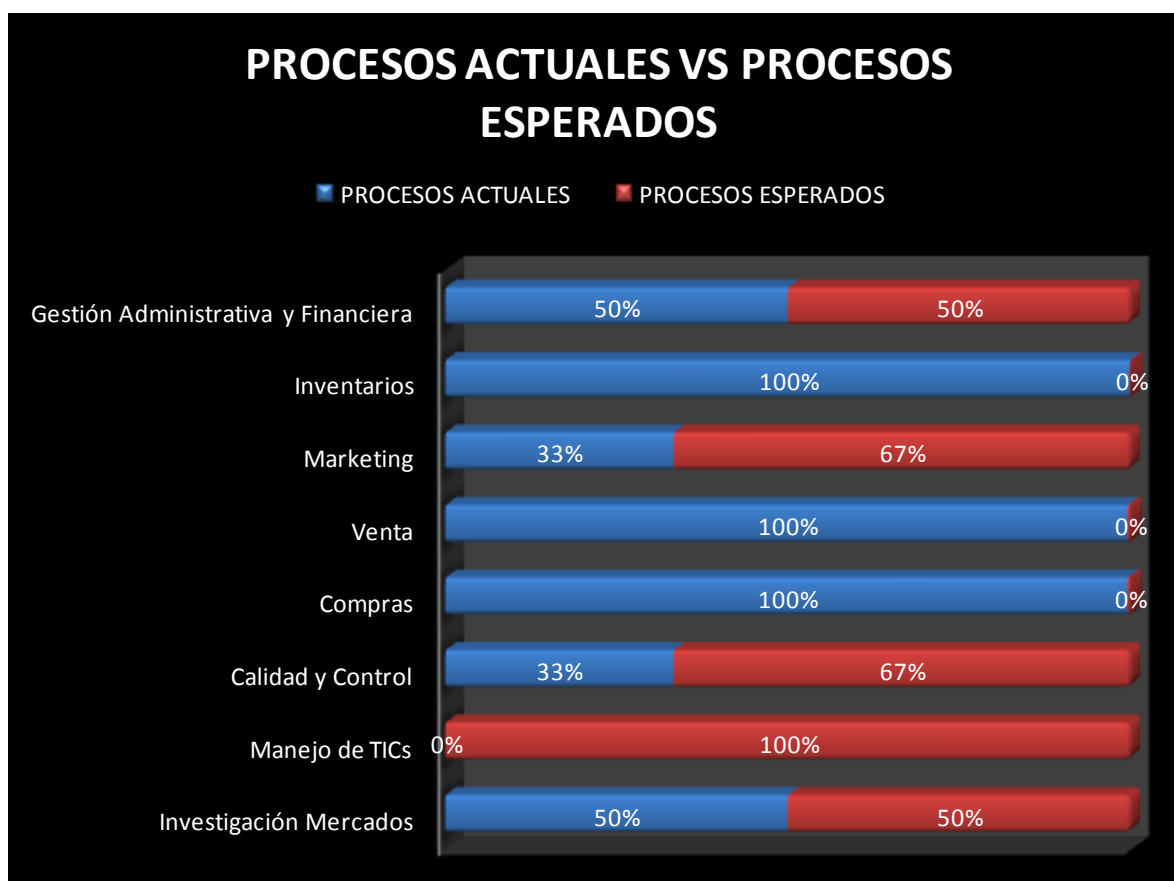
Gráfico 64. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial U. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 48%, realizado por 2 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador y vendedor).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL V. PROCESOS Y CARGOS

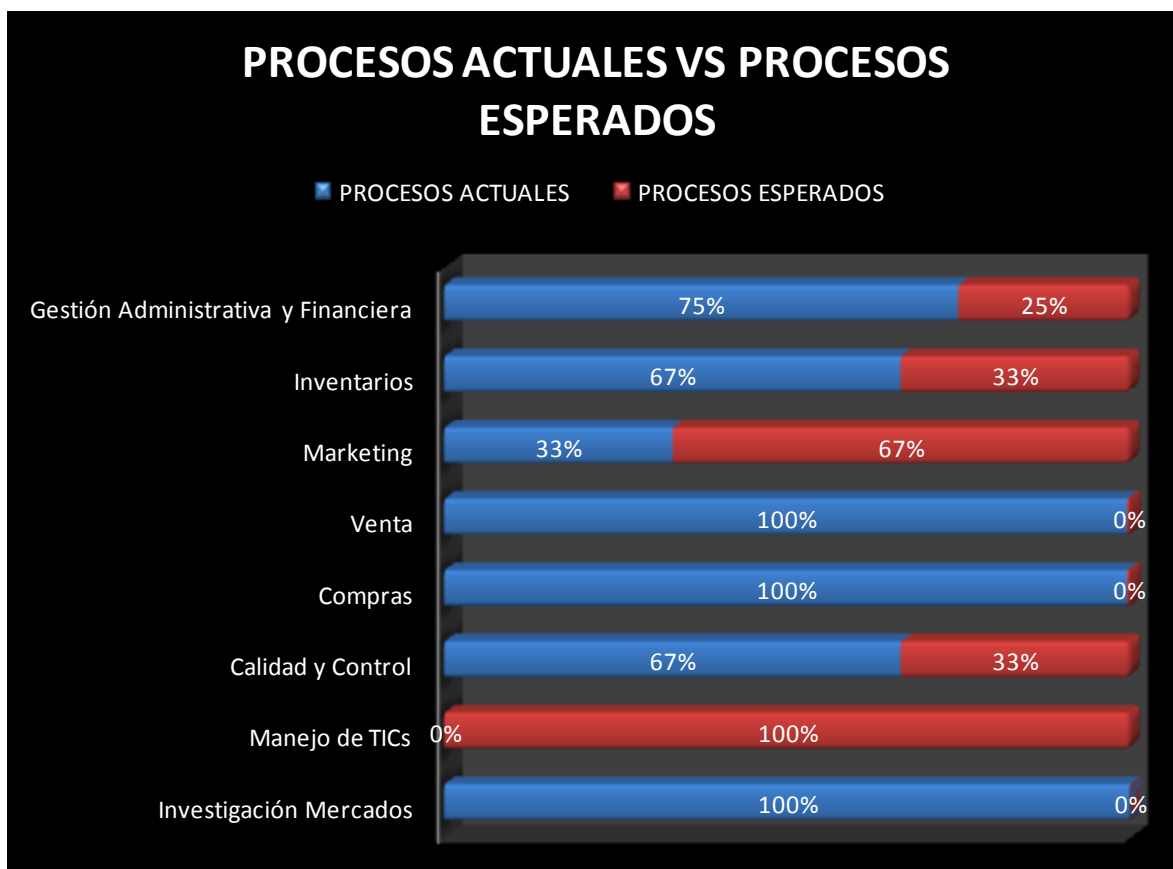
Gráfico 65. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial V. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 58%, realizado por 1 empleado en los cargos de (gerente/administrador, vendedor y contador).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL W. PROCESOS Y CARGOS

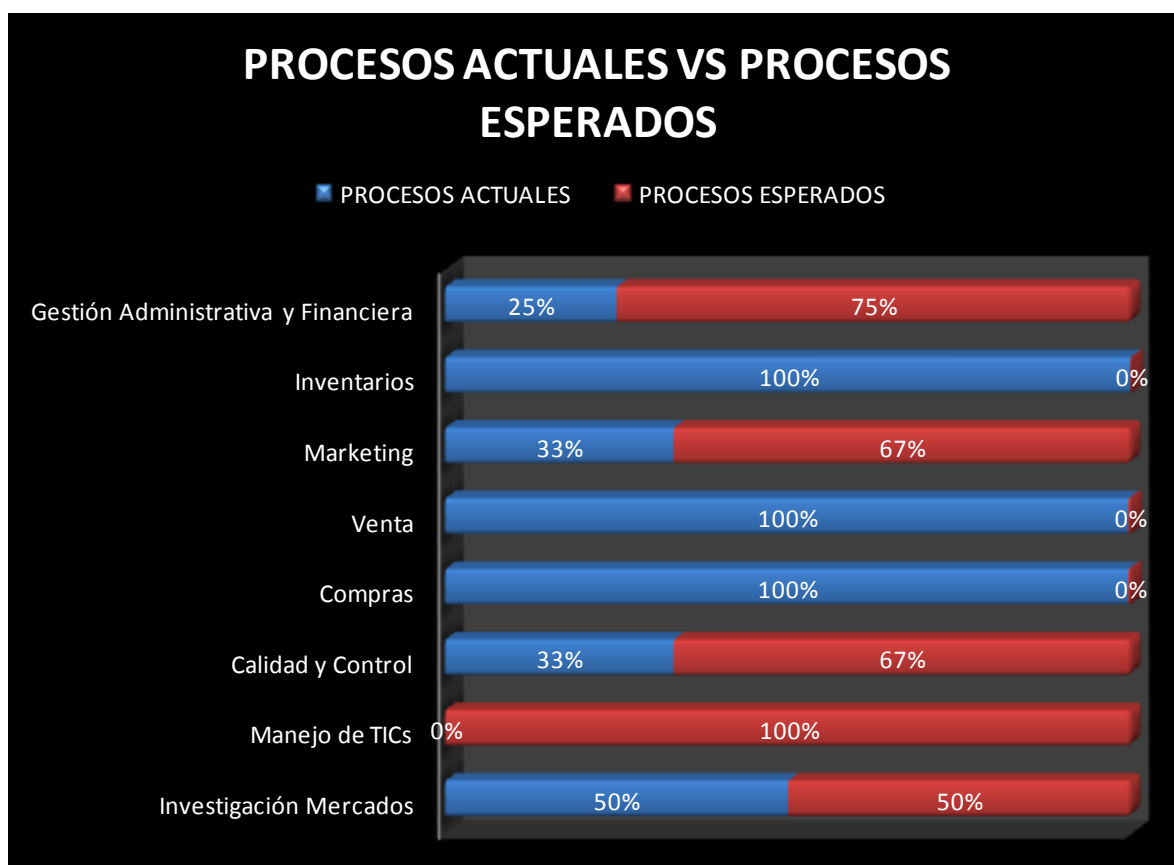
Gráfico 66. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial W. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 68%, realizado por 2 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor y contador).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL X. PROCESOS Y CARGOS

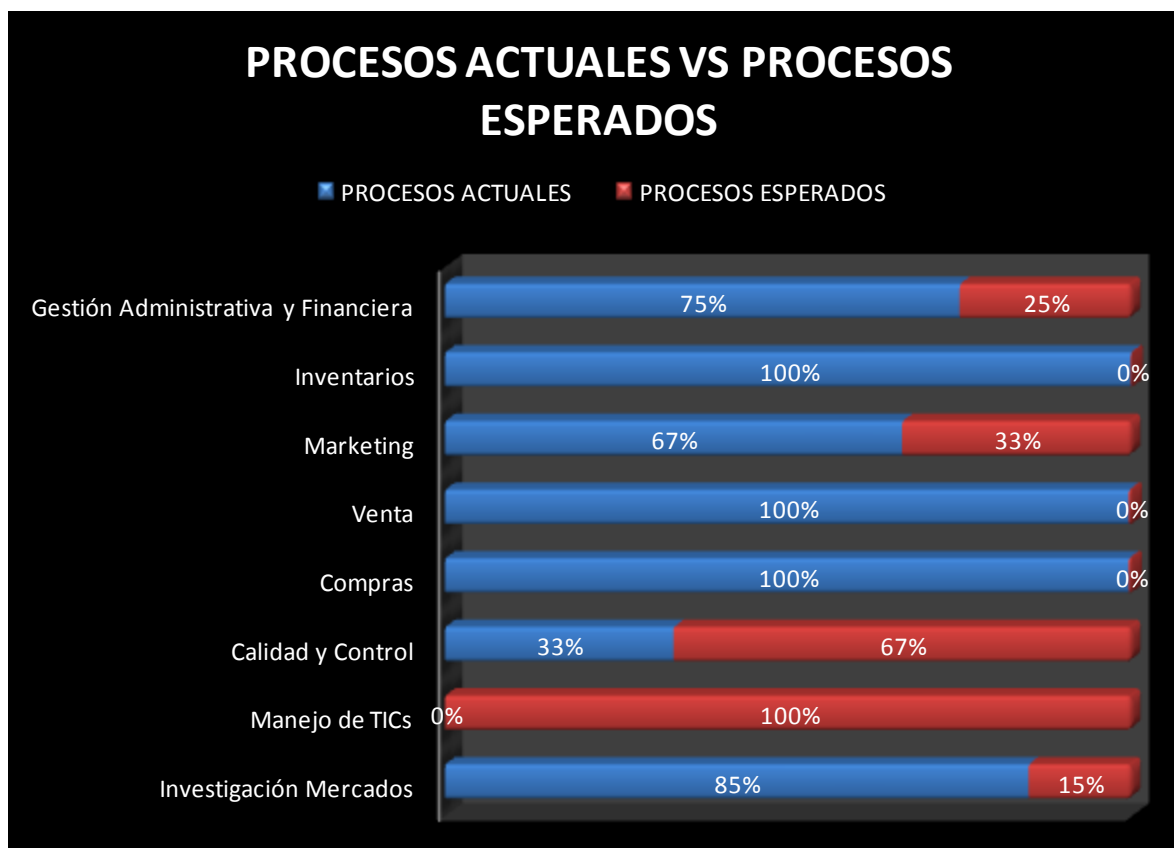
Gráfico 67. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial X. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 55%, realizado por 2 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador y vendedor).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL Y. PROCESOS Y CARGOS

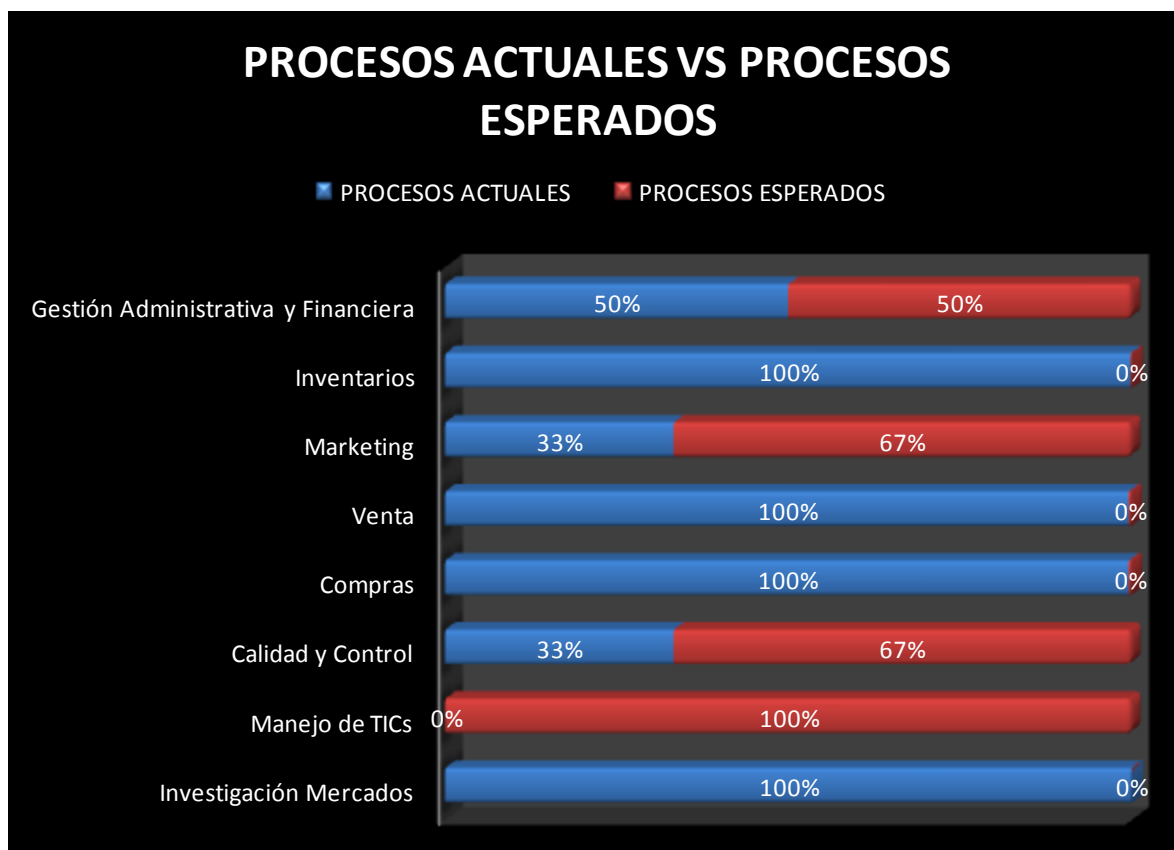
Gráfico 68. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial Y. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 70%, realizado por 2 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor y contador).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL Z. PROCESOS Y CARGOS

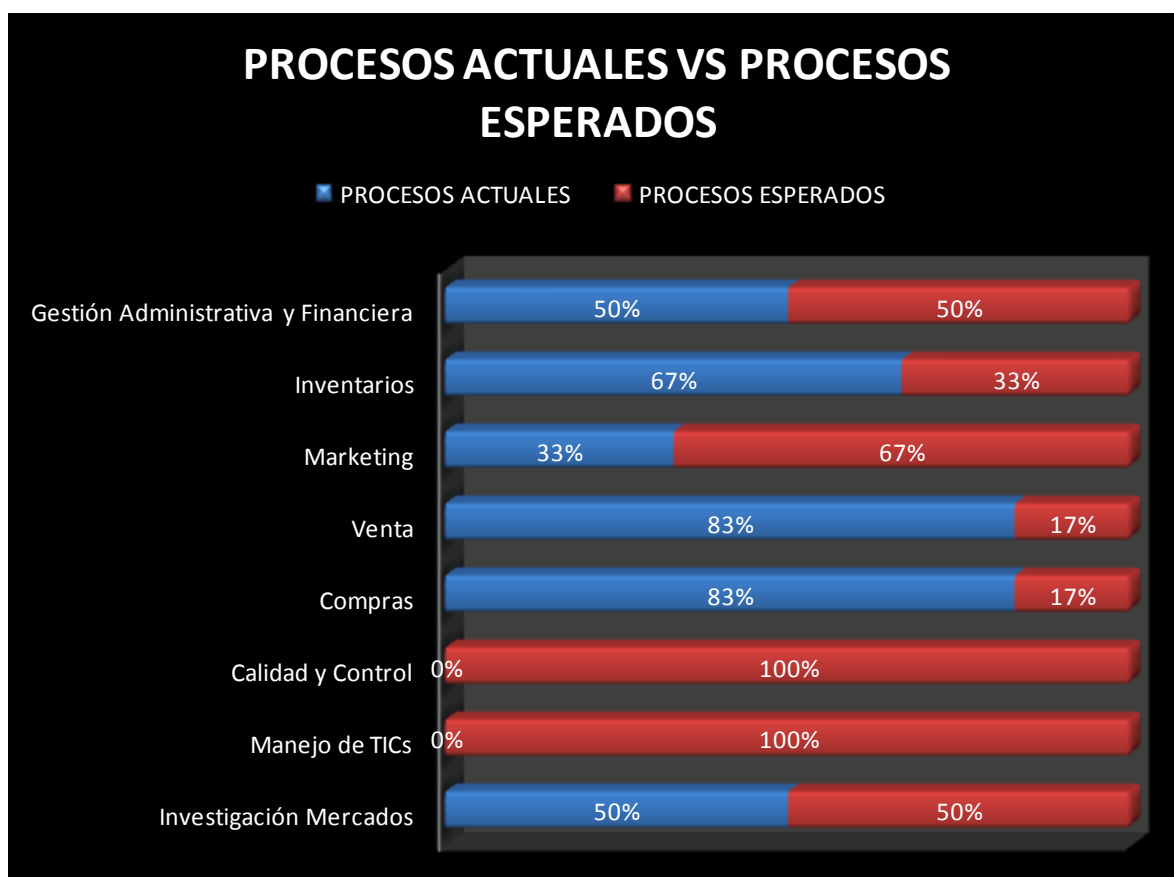
Gráfico 69. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial Z. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 64%, realizado por 1 empleado en los cargos de (gerente/administrador, vendedor y contador).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AB. PROCESOS Y CARGOS

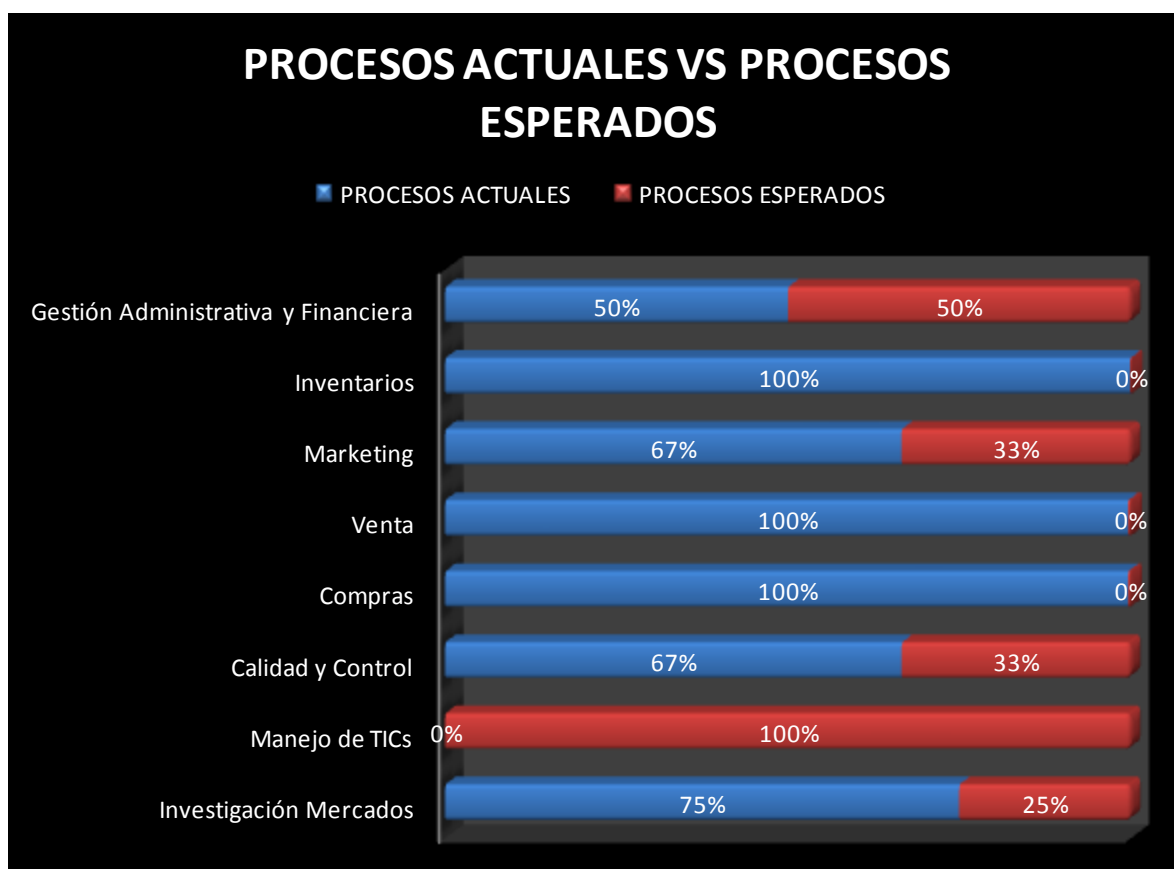
Gráfico 70. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial AB. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 46%, realizado por 1 empleado en los cargos de (gerente/administrador, vendedor y contador).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AC. PROCESOS Y CARGOS

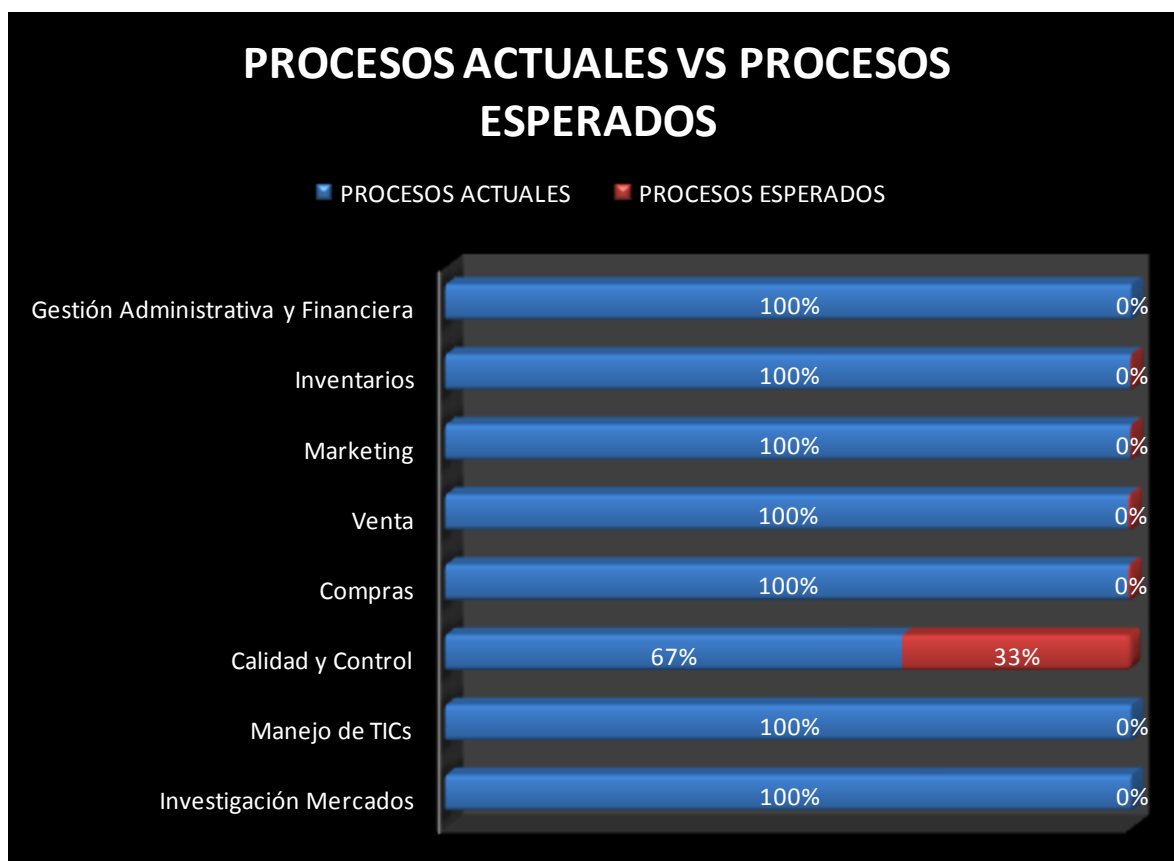
Gráfico 71. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial AC. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 70%, realizado por 3 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor y contador).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AD. PROCESOS Y CARGOS

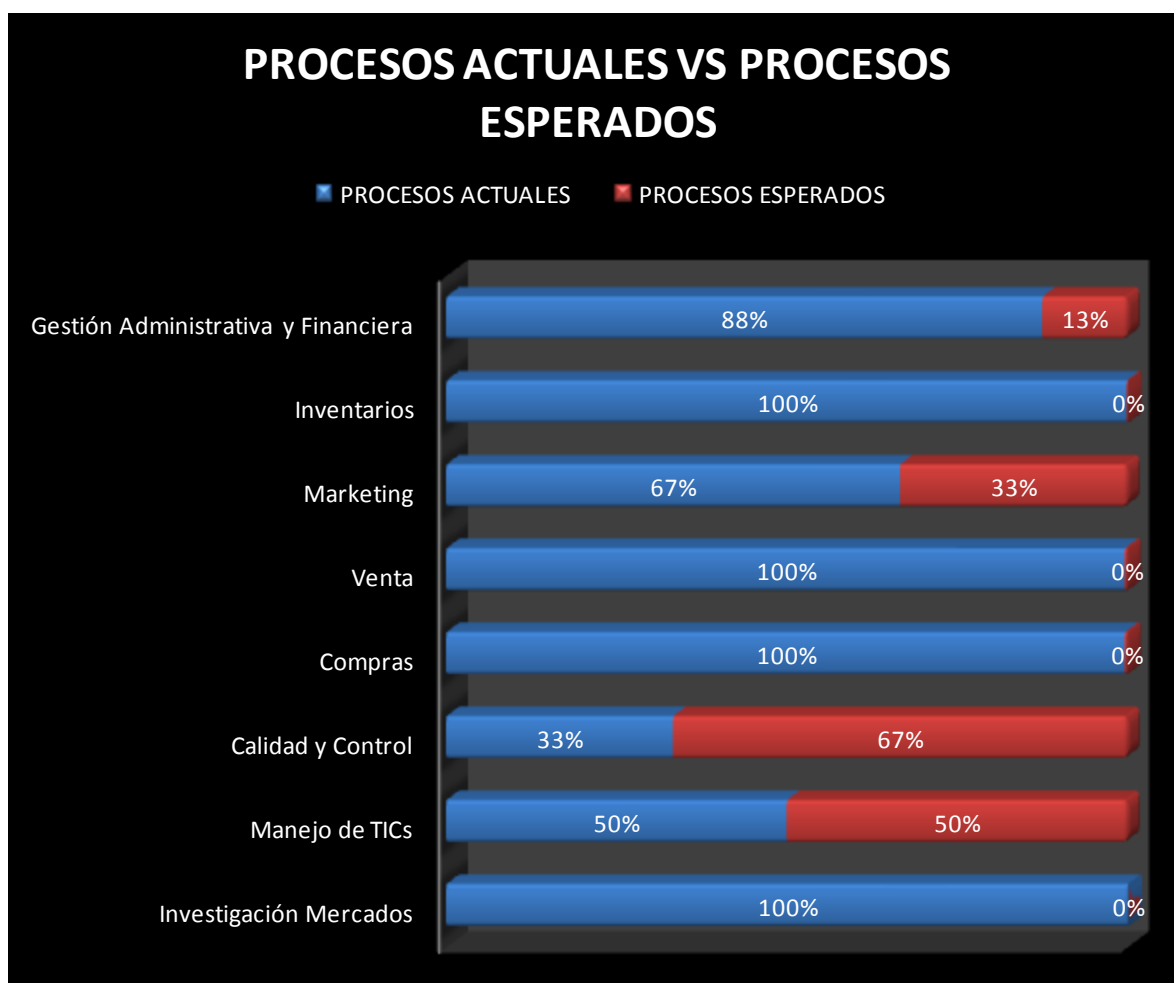
Gráfico 72. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial AD. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 96%, realizado por 80 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor, contador y mensajero).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AE. PROCESOS Y CARGOS

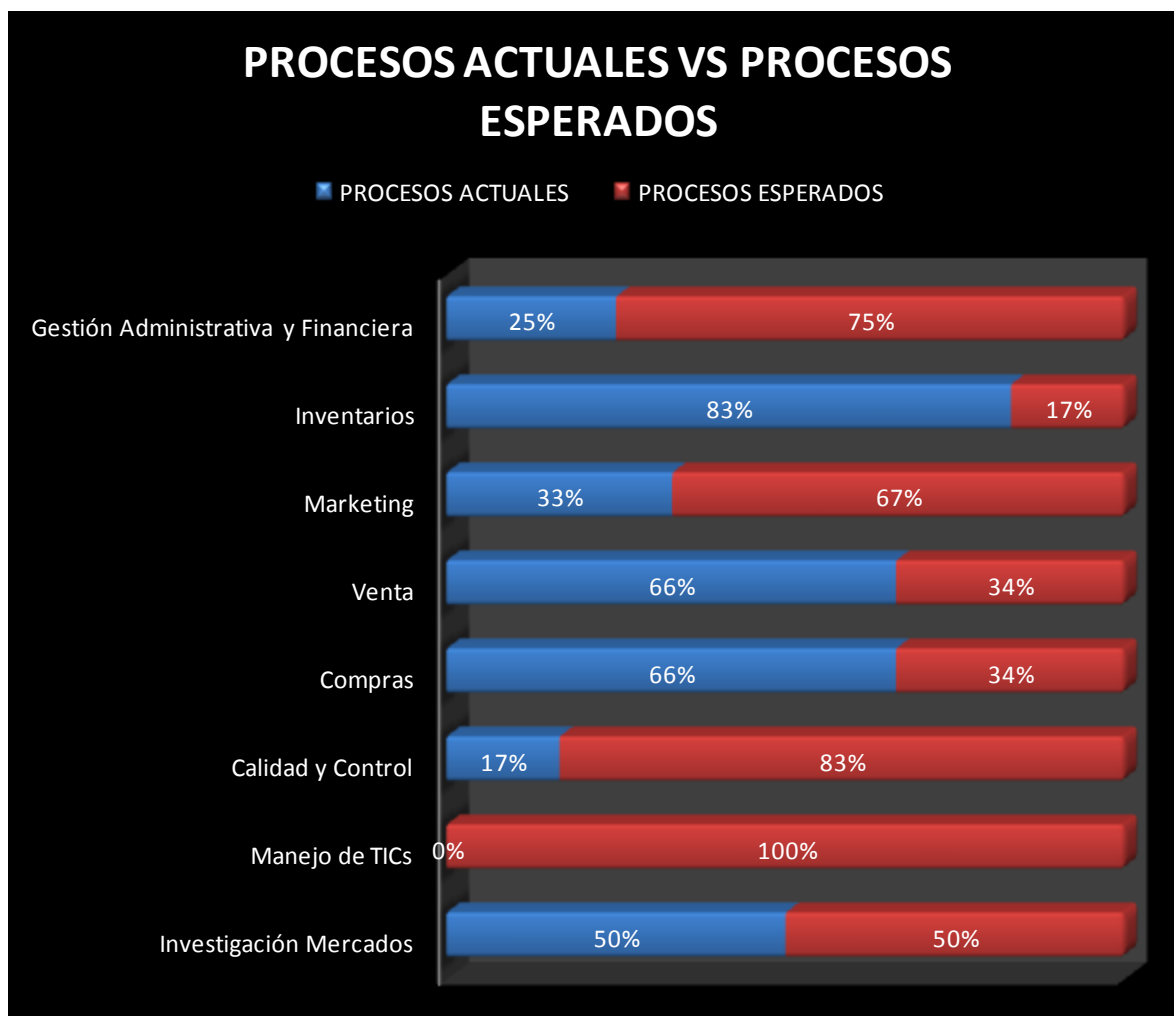
Gráfico 73. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial AE. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 80%, realizado por 30 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor, contador y mensajero).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AF. PROCESOS Y CARGOS

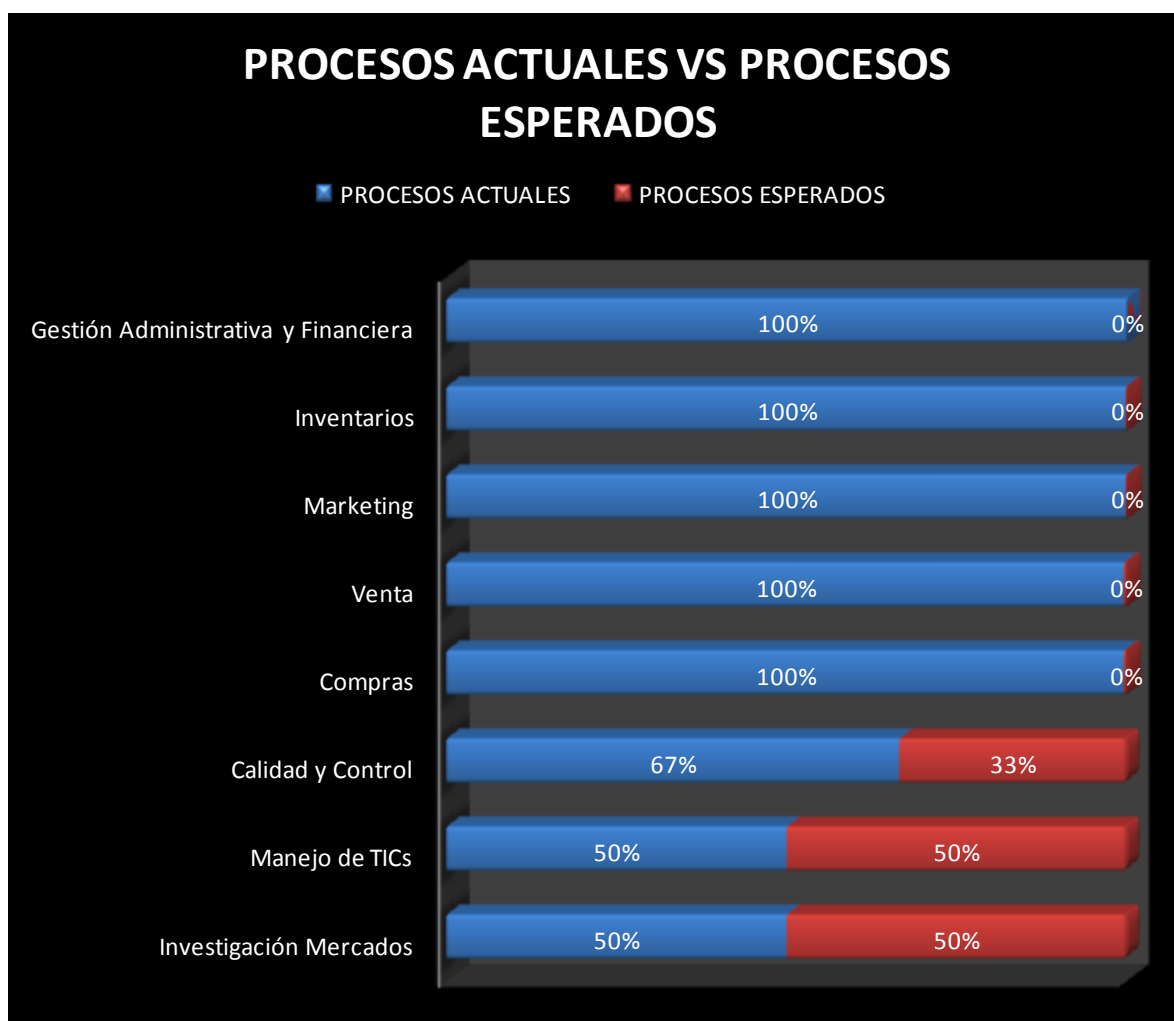
Gráfico 74. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial AF. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 43%, realizado por 1 empleado en los cargos de (gerente/administrador y vendedor).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AG. PROCESOS Y CARGOS

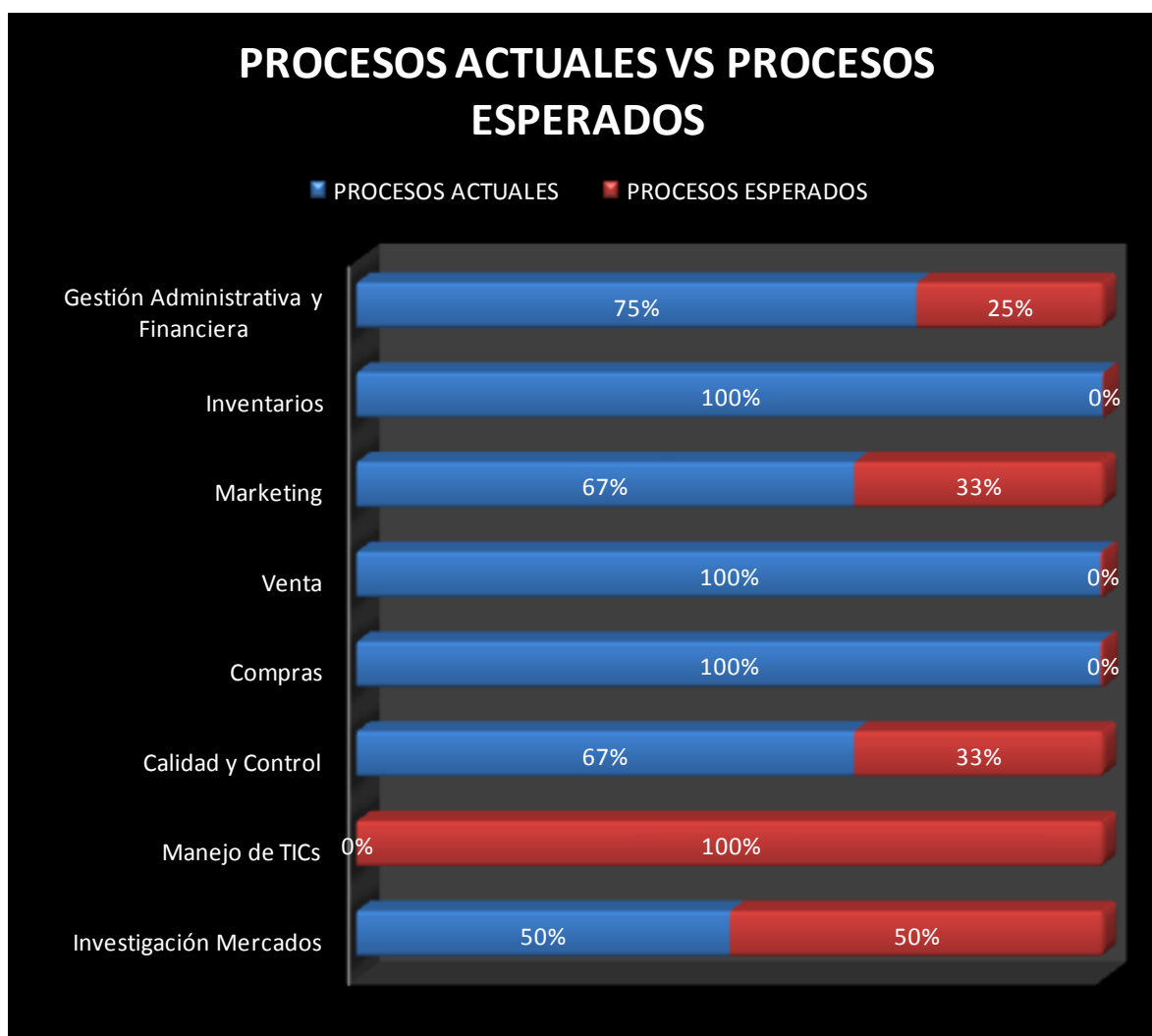
Gráfico 75. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial AG. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 83%, realizado por 1 empleado en los cargos de (gerente/administrador y vendedor).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AH. PROCESOS Y CARGOS

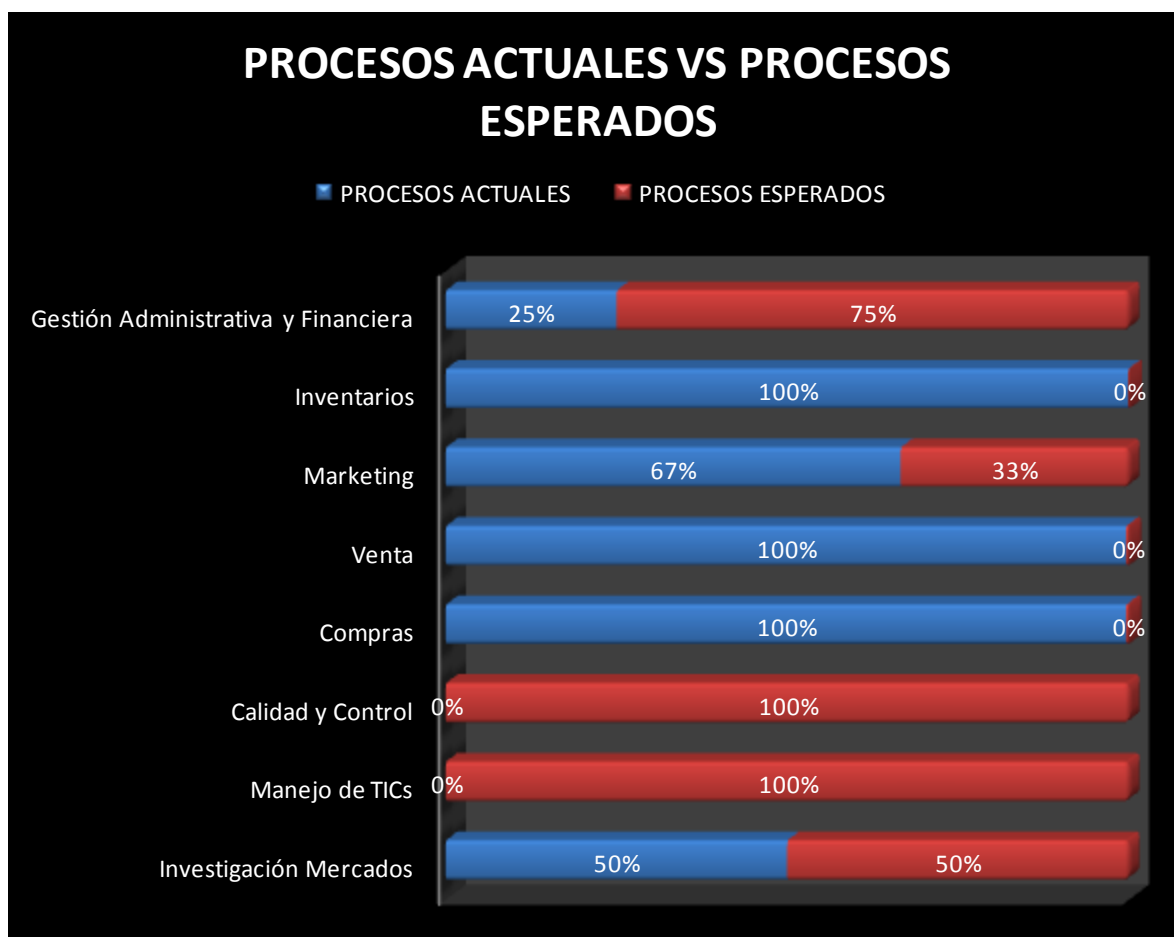
Gráfico 76. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial AH. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 70%, realizado por 5 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor y contador).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AI. PROCESOS Y CARGOS

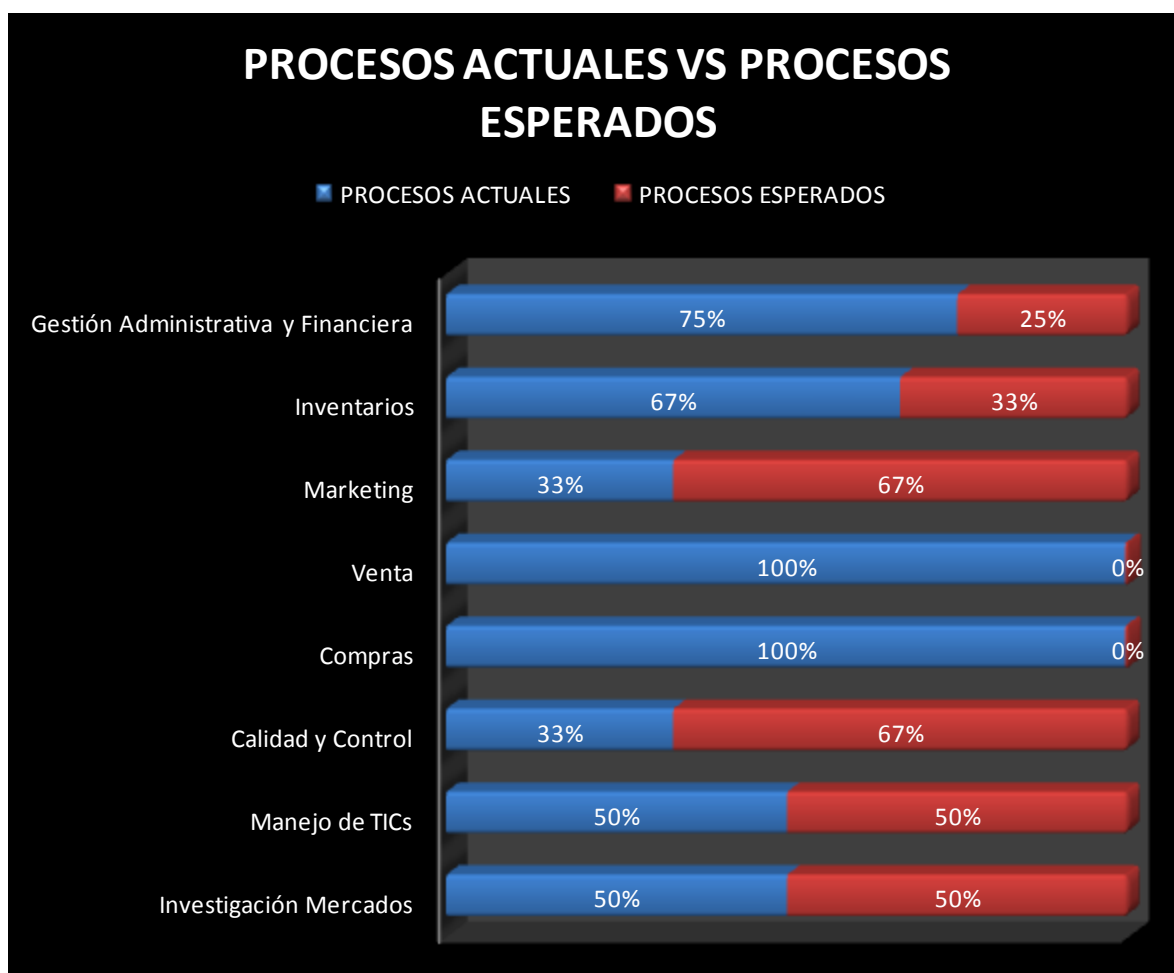
Gráfico 77. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial AI. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 55%, realizado por 1 empleado en diferentes cargos (gerente/administrador y vendedor).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AJ. PROCESOS Y CARGOS

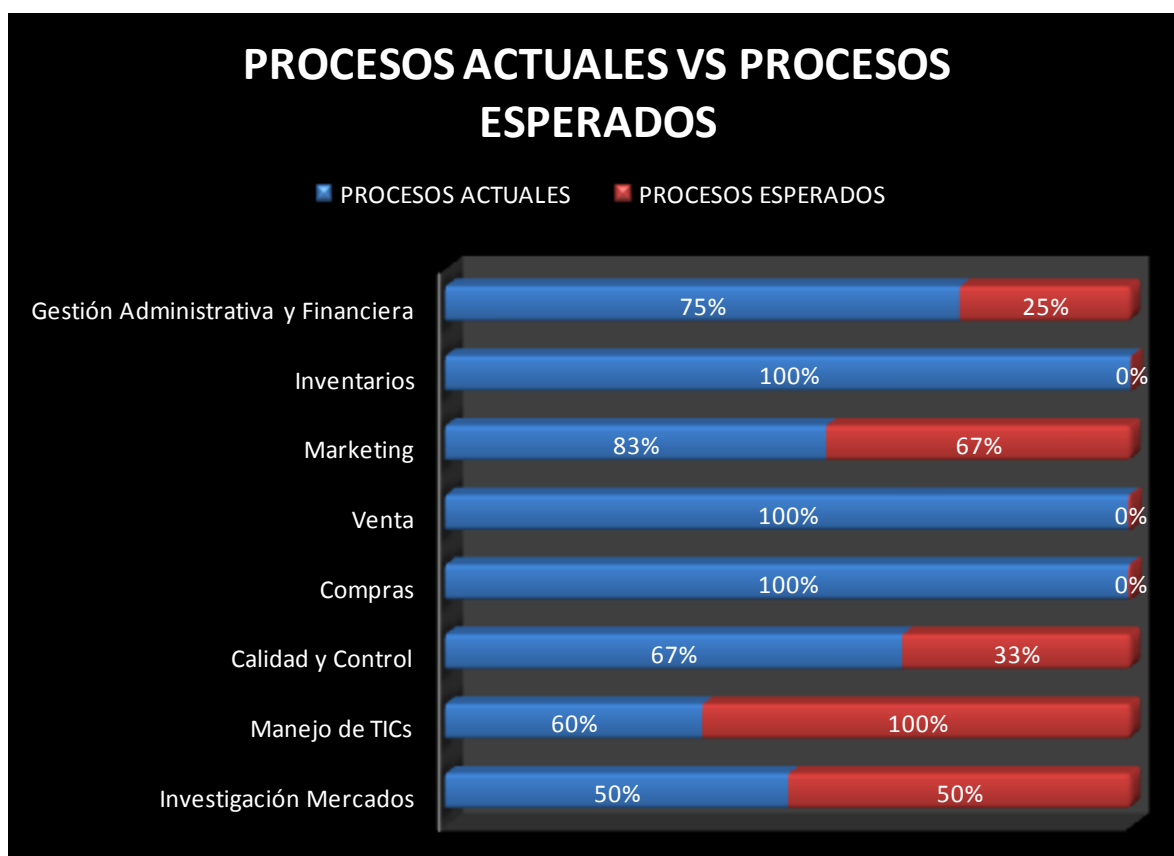
Gráfico 78. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial AJ. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 63%, realizado por 4 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor, contador, mensajero y secretaria).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AK. PROCESOS Y CARGOS

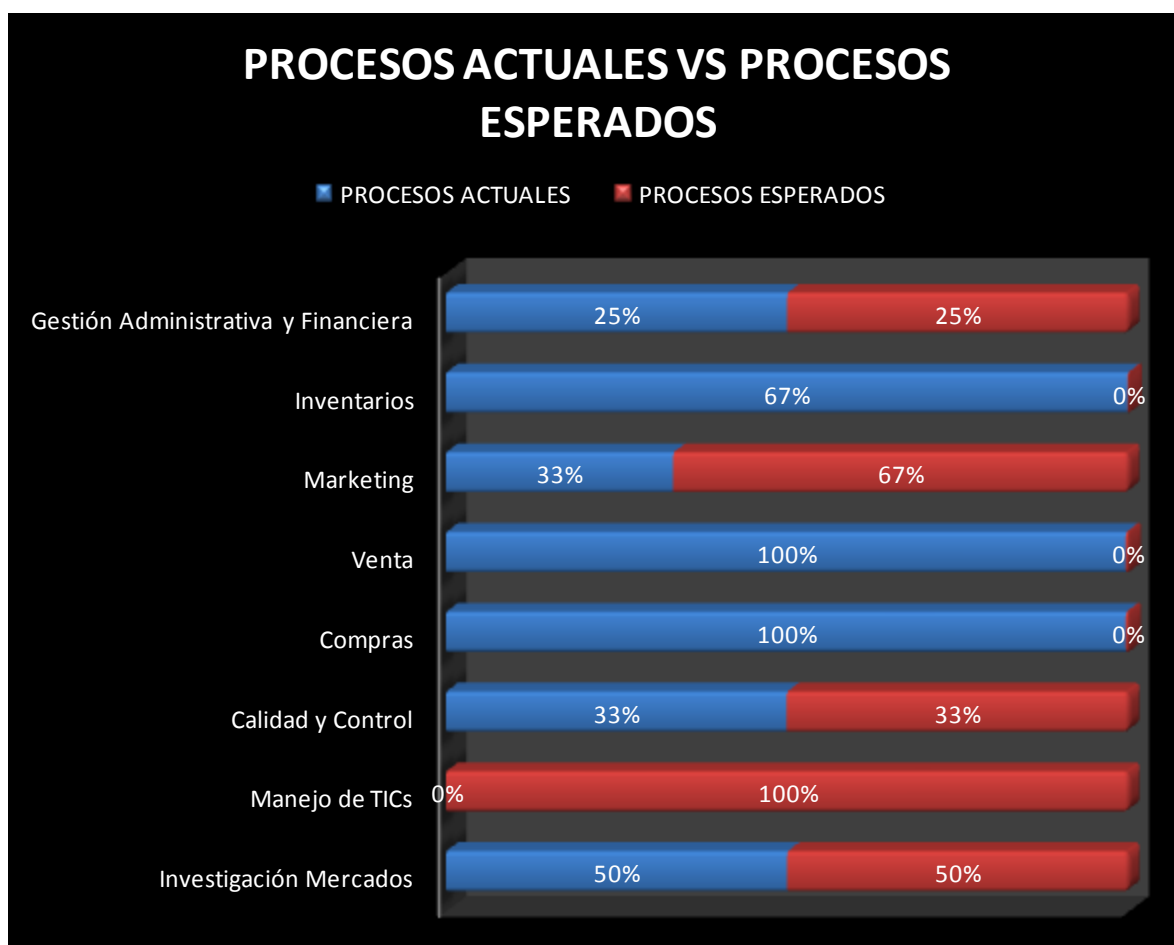
Gráfico 79. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial AK. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 79%, realizado por 5 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor, contador, mensajero y secretaria).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AL. PROCESOS Y CARGOS

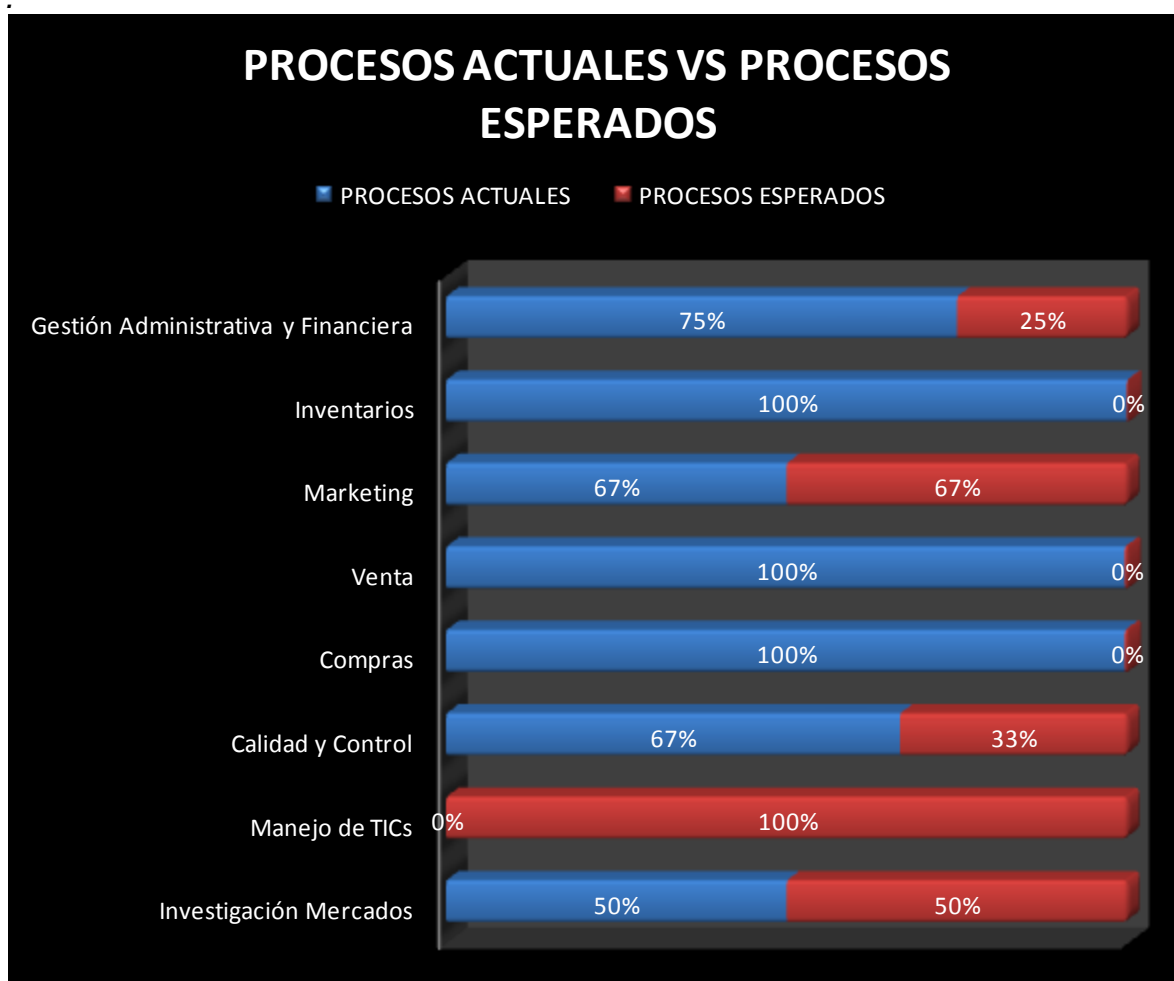
Gráfico 80. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial AL. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 51%, realizado por 4 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor y contador).

ESTABLECIMIENTO COMERCIAL AM. PROCESOS Y CARGOS

Gráfico 81. Procesos actuales vs procesos esperados del Establecimiento Comercial AM. 2013.



En promedio, los procesos, procedimientos y funciones se encuentran desarrollados en un 70%, realizado por 2 empleados en diferentes cargos (gerente/administrador, vendedor y contador).

Anexo 4. Firmas de los comerciantes. Contacto.

CONFORMACION RED DE TRABAJO 35
COMERCIANTES DEL CENTRO DE
PEREIRA



FORMULARIO DE VISITA Y VINCULACIÓN

FORMULARIO No. _____


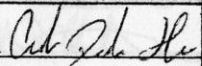
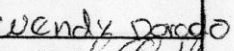
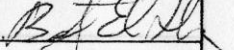

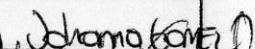

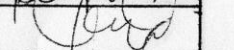
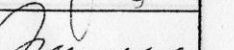
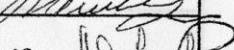

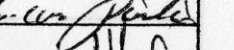
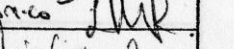

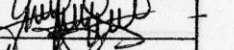

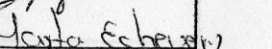
	Nombre de la empresa	Dirección	Teléfono	Celular
1.	IBPS ACCESORIOS	Cra 6 # 78-45	3333135	314552073
	Nombres y Apellidos	Acepto <input checked="" type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha	20111113
	DANIEL GONZALEZ			
2.	Nombres y Apellidos	Dirección	Teléfono	Celular
	Milen's	Cra 6 # 15-67	3250831	
	Nombres y Apellidos	Acepto <input type="checkbox"/> No Acepta <input checked="" type="checkbox"/> Porque?	Fecha	20111113
	Mario Cordona	No acepto la firma el día		
3.	Nombre de la empresa	Dirección	Teléfono	Celular
	Calzado Infantil Bimmito	Cra 6 # 16-44	3336234	
	Nombres y Apellidos	Acepto <input checked="" type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha	20111113
	Glady Giraldo			
4.	Nombre de la empresa	Dirección	Teléfono	Celular
	Placeres Calzado Bimmito	Carrera 6 # 18-44	3250725	
	Nombres y Apellidos	Acepto <input checked="" type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha	20111113
	Monica Alvarez			
5.	Nombre de la empresa	Dirección	Teléfono	Celular
	Boutique bollos	Cra 6 # 17-10	3258216	3174332
	Nombres y Apellidos	Acepto <input type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha	20111113
	Daisy Polo Jimenez	pendiente		
6.	Nombre de la empresa	Dirección	Teléfono	Celular
	Casa Luifer			
	Nombres y Apellidos	Acepto <input checked="" type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha	20111113
	Elena Lucia Ramos			
7.	Nombre de la empresa	Dirección	Teléfono	Celular
	Boutique Manias			
	Nombres y Apellidos	Acepto <input checked="" type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha	20111113
	Sandra Lorena Soto			
8.	Nombre de la empresa	Dirección	Teléfono	Celular
	Placeres SEX-SHOP			
	Nombres y Apellidos	Acepto <input checked="" type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha	20111113
	Monica Alejandra Amort			
9.	Nombre de la empresa	Dirección	Teléfono	Celular
	camily			
	Nombres y Apellidos	Acepto <input checked="" type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha	20111113
	Juan Carlos Ocampo			
10.	Nombre de la empresa	Dirección	Teléfono	Celular
	ROS wear	Cra 6 17-60	3117397003	
	Nombres y Apellidos	Acepto <input type="checkbox"/> No Acepta <input checked="" type="checkbox"/> Porque?	Fecha	20111113
	Robert Rendon			

11	Nombre de la empresa CAIZADO BUCKMANA	Dirección Cra 8 # 15-39	Telefono 3339947	Celular
	Nombres y Apellidos OMAR JUAN GILALVO	Acepto <input checked="" type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha 10/11/13	
12	Nombre de la empresa Sandalos Shoes	Dirección Cra 8 # 20-75	Telefono 3343991	Celular
	Nombres y Apellidos Shirley Montes S.	Acepto <input checked="" type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha 21/11/13	3339647 Barbera
13	Nombre de la empresa Teen fashion	Dirección Cra 6 # 18-31	Telefono 3353511	Celular
	Nombres y Apellidos Rafael A. Costa Rueda	Acepto <input type="checkbox"/> No Acepta <input checked="" type="checkbox"/> Porque?	Fecha 21/11/13	
14	Nombre de la empresa Diego Ibris pereira - Centro	Dirección Cra 6 N° 19-04	Telefono 3390117	Celular 31592555
	Nombres y Apellidos Diego Javier Trancoso	Acepto <input checked="" type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha 21/11/2013	
15	Nombre de la empresa Sandalos Shoes	Dirección Cra 8 # 20-75	Telefono 3345991	Celular
	Nombres y Apellidos Shirley Montes Sierra	Acepto <input type="checkbox"/> Pendiente No Acepta <input type="checkbox"/> Porque? hablar con gerente.	Fecha 21/11/13	
16	Nombre de la empresa Ritchi S.A	Dirección Cra 21-6-73	Telefono 3252860	Celular 3128624006
	Nombres y Apellidos Diana Maria Hincapié	Acepto <input type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha 21/11/13	
17	Nombre de la empresa Yancy	Dirección Cra 6 - 18-23	Telefono 3253351	Celular 1-888-4000
	Nombres y Apellidos Lidy Yancy Pascale	Acepto <input type="checkbox"/> Pendiente No Acepta <input type="checkbox"/> Porque? + 11 de nuevo.	Fecha 21/11/2013	
18	Nombre de la empresa ESTACION SHOES	Dirección Cra 8 N° 15-67	Telefono 3340055	Celular 300517338
	Nombres y Apellidos MARIA FERNANDA CARDENAS	Acepto <input type="checkbox"/> Parte hobby No Acepta <input type="checkbox"/> con gerente. Porque?	Fecha 21/11/13	
19	Nombre de la empresa YOYO	Dirección Cra 6 Wn 19	Telefono 3254884	Celular
	Nombres y Apellidos MARITZA	Acepto <input type="checkbox"/> No Acepta <input checked="" type="checkbox"/> Porque?	Fecha 21/11/13	
20	Nombre de la empresa AZUCAL	Dirección Cra 6 # 19-16	Telefono 3340952	Celular
	Nombres y Apellidos Bibiana Sanchez	Acepto <input type="checkbox"/> No Acepta <input checked="" type="checkbox"/> Porque?	Fecha 21/11/13	

21	Nombre de la empresa JOXAS POPFIO	Direccion	Telefono 3344025	Celular 3105069535
	Nombres y Apellidos POPFIO ALFRA	Acepto <input checked="" type="checkbox"/> Pendiente <input type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha 10/11/13	
22	Nombre de la empresa Outlet Spor	Direccion calle 22-Nos-ss	Telefono	Celular 3208496072
	Nombres y Apellidos Steffens Ospina	Acepto <input type="checkbox"/> Pendiente <input checked="" type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha 25/11/13	
23	Nombre de la empresa Sport line	Direccion K 8 #20-77	Telefono 3356168	Celular 3105445144
	Nombres y Apellidos Jue Angelica Echeverry M	Acepto <input type="checkbox"/> Pendiente <input checked="" type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha D D M M A A	
24	Nombre de la empresa Calzado Nivi	Direccion Cra 8 #25-08	Telefono 3339402	Celular
	Nombres y Apellidos Carolina Sanchez	Acepto <input type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque? iv a nivi de la 18 calle 8 y 4	Fecha D D M M A A	
25	Nombre de la empresa Inversiones Sayara S.A.S	Direccion CIV 8 #15-12	Telefono 325382345	Celular 312218231
	Nombres y Apellidos Rubenberto Vergo Gomez	Acepto <input type="checkbox"/> Pendiente <input checked="" type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha 25/11/13	
26	Nombre de la empresa CALZADO ALPIG	Direccion Cra 8 #15-85	Telefono 3334120	Celular 314398954
	Nombres y Apellidos Jonathan Aguero	Acepto <input type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha 25/11/13	
27	Nombre de la empresa Pink Fantasy Accesorios	Direccion Cra: 8 #16-09	Telefono 3336938	Celular 310477098
	Nombres y Apellidos Maria Eugenio Lopez N	Acepto <input type="checkbox"/> Pendiente <input checked="" type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha 25/11/13	
28	Nombre de la empresa Hoeica Gutierrez	Direccion Cra 18 #8-50	Telefono 3355715	Celular
	Nombres y Apellidos	Acepto <input type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha	
29	Nombre de la empresa BEAUTY Full woman	Direccion Cil 17 #5-13	Telefono 3333672	Celular 312287142
	Nombres y Apellidos Carolina Dorado Henao	Acepto <input checked="" type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque?	Fecha	
30	Nombre de la empresa Mara phidoland	Direccion calle 17 N-8-44	Telefono 3349613	Celular 3113329163
	Nombres y Apellidos Alvaro Velez andres	Acepto <input type="checkbox"/> No Acepta <input type="checkbox"/> Porque? llavate 8.30 AM	Fecha	

31	Nombre de la empresa	DIRECCION		Telefono	Celular
	VARIADOS PORFI		3344925		3105069539
	Nombres y Apellidos	Acepto	<input type="checkbox"/>	Fecha	26/11/2013
	PORFIRIO ALFAR	No Acepta	<input type="checkbox"/>	Porque?	
32	Nombre de la empresa	DIRECCION		Telefono	Celular
	VARIADOS		3349613		
	Nombres y Apellidos	Acepto	<input checked="" type="checkbox"/>	Fecha	27/11/2013
	Wanda de la Cruz	No Acepta	<input type="checkbox"/>	Porque?	
33	Nombre de la empresa	DIRECCION		Telefono	Celular
	SPRING STEP		CR 7 # 17-50		3339256
	Nombres y Apellidos	Acepto	<input checked="" type="checkbox"/>	Fecha	28/11/2013
	DIANA PAOLA GARCIA	No Acepta	<input type="checkbox"/>	Porque?	
34	Nombre de la empresa	DIRECCION		Telefono	Celular
	VARIADOS				
	Nombres y Apellidos	Acepto	<input type="checkbox"/>	Fecha	02/12/13
	Wanda de la Cruz	No Acepta	<input type="checkbox"/>	Porque?	
35	Nombre de la empresa	DIRECCION		Telefono	Celular
	VARIADOS PORFI				
	Nombres y Apellidos	Acepto	<input type="checkbox"/>	Fecha	21/10/13
	Wanda de la Cruz	No Acepta	<input type="checkbox"/>	Porque?	
36	Nombre de la empresa	DIRECCION		Telefono	Celular
	Nombres y Apellidos	Acepto	<input type="checkbox"/>	Fecha	D D M M A A
		No Acepta	<input type="checkbox"/>	Porque?	
37	Nombre de la empresa	DIRECCION		Telefono	Celular
	Nombres y Apellidos	Acepto	<input type="checkbox"/>	Fecha	D D M M A A
		No Acepta	<input type="checkbox"/>	Porque?	
38	Nombre de la empresa	DIRECCION		Telefono	Celular
	Nombres y Apellidos	Acepto	<input type="checkbox"/>	Fecha	D D M M A A
		No Acepta	<input type="checkbox"/>	Porque?	
39	Nombre de la empresa	DIRECCION		Telefono	Celular
	Nombres y Apellidos	Acepto	<input type="checkbox"/>	Fecha	D D M M A A
		No Acepta	<input type="checkbox"/>	Porque?	
40	Nombre de la empresa	DIRECCION		Telefono	Celular
	Nombres y Apellidos	Acepto	<input type="checkbox"/>	Fecha	D D M M A A
		No Acepta	<input type="checkbox"/>	Porque?	

Anexo 5. Constancia de Asistencia a Capacitaciones

ASISTENCIA RED DE TRABAJO						
FECHA: 6 DIC/13						
 FENALCO LA FUERZA QUE UNE RISARALDA						
No.	Nombre Comercial	Nombre y Apellidos	Direccion	Celular	Correo	Firma
1	BeautyFull woman	carolina Dorado H	cl 17 #5-13	3122871402	@gmail: BeautyFullwoman@gmail.com	
2	BETTY Y SUMODA	wendy Dorado H	cl 18 H5-28	3108949736	BETTY Y SUMODA@gmail.com	
3	Bree woman	Beatriz Henao	cl 17 N° 5-11	3103859934	beatrizhenao20@gmail.com	
4	ONCE GONZALEZ	IBBS Accesorios	CA 6 # 78-41	3745752073	DAJ8838@hotmail.com	
5	IBBS	Johanna Gomez	CR 6 # 19-04	3390977	Ibopereira1@gmail.com	
6	Placares	Lina Rodas	Cl 6 N° 18-44	3250125	worib54@hotmail.com	
7	BLES	JAVIER DUQUE	CR 6 # 17-26	3258216	Jhonj7@hotmail.com	
8	crystal luxe	Maria Ponce	Novacentro 125	3376889	MariaPonce@gmail.com	
9	Fids closet	Martha Lucia Palacio	Novacentro 129	3177712408	marthalb@hotmail.com	
10	Performance	Andrés Torres	Novacentro 116	3357379	andres.torres2009@univalle.edu.co	
11	Katherine Rodriguez	Amatista Wanda	Novacentro 115	312776125	amatistepereira@yahoo.com.co	
12	ESKION SHOES	Maria Fernanda Acevedo	des B N° 1567	300573333	cachetu0425@hotmail.com	
13	Calzados Bhanga	Yamir Londono	CR 8 # 15-39	312-6366466		
14	Roel S.A.S	Gerardo Anstizubal	Kra 8 # 16-09	3127595545		
15	Marla Echeverry	Atana Fashion	Novacentro 101	3003246212	ANGELFECHERRI@gmail.com	
16	California's boutique	Carolina Aguado	CR Alameda Aguado	3354248	californias-boutique@gmail.com	

ASISTENCIA RED DE TRABAJO

FECHA: 16 DIC/13



FENALCO
LA FUERZA QUE UNE
RESKALDA

No.	Nombre Comercial	Nombre y Apellidos	Direccion	Celular	Correo	Firma
1	Atoro Fashion	Marta Lina Echaverry	CC Novacentral	113 3003245212	ANGELKECHAVERRY@	Marta Echaverry
2	D'rappe	Luz Janeth Morales	c.c.lapbzueta L.101	3113386271	luzm-jan@hotmail.com	Luz Janeth Morales
3	Lophial	Jackeline Sánchez	cc Novacentr L.111	3136678164	lasquai@hotmail.com	Jackeline Sánchez
4	Yo PIIIEI	JAINE ESCOBAR	C. CAL NOJOCUTA L.111	312-8322216	YOPITIEL111@hotmail.com	Jaine Escobar
5	Liluna boutique	Jhoana Marcela Uribe	cc ciudad victoria Local 226 2do nivel	3343383	liluna-boutique2@h	Jhoana Marcela Uribe
6	Liluna Boutique.	Katerine Morillo G.	Local 226 cc Victoria	3343383	liluna-boutique2@h	Katerine M.
7	California's Boutq.	Catherine Amas M.	local 101-A Alcides	3354248		Catherine Amas M.
8	Californias Boutq.	Jennifer Alvarez Henao	cc victoria local 228	3256431	Californias_victoria@	Jennifer A.
9	Liluna boutique	ANDREA FELIZ AGUILO	LOCAL 10-B CC ALCIDES A.	3330083	liluna-california@h	Andrea Feliz Aguiló
10	Dario salas G	Californias Boutique	cc victoria loc NIV 2 128	3256431	californias-boutique@	Dario Salas G.
11	SORIANA C.	Californias Boutique	cc victoria LC 228	3256431	Californias-boutique	SORIANA C.
12	Alexandra Barreto	Liluna Boutique	cc Banrocaldas local 10101A	3330083	liluna-alcides@h	Alexandra Barreto
13	Colonia Audelo	Californias Boutique	cc Alcides Arevalo	3351248	californias-alcides@h	Colonia Audelo
14	Betty y su moda (Wendy Dorado H.)	wendy dorado Henao	c/ll 18 #5-28 centro	3355975	BETTYYSUMODA@bmail	wendy Dorado H.
15	Beauty Full woman	Carolina Dorado Henao	c/ll 17 #5-13 centro	3353672	BeautyFullwoman@bmail	Carolina Dorado H.
16	Free woman	Bartuz Elena Henao Varas	c/ll 17 #5-11 centro	3346597		Bartuz Elena Henao Varas

LISTADO DE ASISTENCIA



Fecha: Viernes 6 de Diciembre de 2013

No.	NOMBRE	EMPRESA	TELEFONO	EMAIL	FIRMA
1	Carolina Garcia A.	Artista	3333386		carolina Garcia
2	Isabelina Sanchez V.	Joseph's local III	313 6678161	isabelina2@hotmail	Isabelina SV
3	JANE ESCOBAR	YOPHIEL local III	3355343	isabelina2@hotmail	Isabelina SV
4	Carolina Roxado Henao	BEAUTYFUL WOMAN	3353672	Beautiflwoman@gmail	Carolina Roxado
5	Wendy Carado Henao	Betty y su moda	3355975	WendyCarado@gmail	Wendy Carado
6	Beatriz Elena Henao V	Free woman	3346597	FreeWoman@gmail	Beatriz Elena
7	Yvonne Lorena Urian B	Liluna boutique	3343383	Liluna-boutique20	Yvonne Lorena
8	Fátima Anillo	Liluna Boutique	5343383	Liluna-boutique20	Fátima Anillo
9	Carolina Castañeda	Californias Boutique	3256131	carolinacastaneda@gmail	Carolina Castañeda
10	Alexandra Pantoja Huelobux	Liluna Boutique	3330083	Liluna-boutique20	Alexandra Pantoja
11	Carolina Alvarado	Californias Boutique	3354248	californias-dades	Carolina Alvarado
12	Dario Salas Gómez	Californias Boutique	3256431	californias-dades	Dario Salas Gómez
13	Catherine Anas M.	Californias Boutique	3354248	californias-dades	Catherine Anas M.
14	Walter Anas Henao	Californias Boutique	3256431	californias-victoria	Walter Anas Henao
15	JUAN CARLOS ORTIZ E.	FAMILY FASHION	3381794	juancarlosortiz@hotmail	Juan Carlos Ortiz
16	Luz Janet Muela	D'nappe	3342984	luzjanet@hotmail	Luz Janet Muela
17	Alfonso Pacheco	Alfonso Pacheco	3382738	alfonso pacheco	Alfonso Pacheco
18	Walter R. Aguado	Tienda Infancia	3340019	walteraguado@hotmail	Walter Aguado
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					